responsabilité sociale et environnementale :
l'engagement des acteurs économiques

Vincent Commenne

Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques

Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable

Éditions Charles Léopold Mayer
38, rue Saint-Sabin 75011 Paris (France)

Les Éditions Charles Léopold Mayer, fondées en 1995, ont pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) et de ses partenaires. On trouvera en fin d'ouvrage un descriptif sommaire de cette Fondation, ainsi que les conditions d'acquisition de quelques centaines d'ouvrages et de dossiers édités et coproduits.

L'auteur

*Économiste, formé en psychologie humaniste, **Vincent Commenne** est un passionné du développement humain, individuel et collectif. Depuis une vingtaine d'années, il travaille à mettre en place des structures économiques et financières qui permettent aux individus de concrétiser leurs options éthiques. Il a été « banquier éthique » et coordonne actuellement différents réseaux qui, au niveau international, travaillent à promouvoir un développement soutenable. Ayant cette expérience peu commune d'avoir travaillé dans des entreprises transnationales et dans des organisations de la société civile, ressentant profondément que chaque partie de la société est porteuse de sens et de bien-être pour la collectivité, son objectif actuel est de favoriser un dialogue qualitatif entre ces deux mondes apparemment antagonistes.*

Cet ouvrage est publié avec le soutien de la Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances. Les propos tenus dans le présent ouvrage n'engagent que leurs auteurs.

Marina Urquidi a traduit les passages de l'anglais vers le français.

Dépôt légal, 2e trimestre 2006
Essai collectif n° DD 156 ∗ ISBN : 2-84377-125-0
Graphisme et mise en page : Madeleine Racimor
Maquette de couverture : Vincent Collin

Sommaire

Si vous avez l'impression que vous êtes trop petit pour pouvoir changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique… et vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir.

Le Dalaï Lama

La ville d'Amsterdam équipe ses pompiers de « vêtements propres », c'est-à-dire des uniformes fabriqués dans le respect des droits de l'Homme…

La Banque Triodos utilise les fonds qui lui sont confiés par des épargnants pour financer uniquement des projets sociaux, écologiques ou culturels…

Actares, en Suisse, regroupe des actionnaires qui veulent inciter les entreprises suisses cotées en Bourse à se conduire de manière plus « durable »…

En Suisse encore, grâce à l'implication de grandes surfaces, 47 % des bananes vendues sont des bananes « équitables »…

La Belgique a promulgué un label d'État qui garantit au consommateur que les produits labellisés ont été fabriqués dans des conditions sociales acceptables…

La ville d'Helsinki a innové en matière d'achats publics en insérant des clauses relatives à l'environnement dans un appel d'offres concernant les bus de transport internes à la ville.

En Italie, en France, en Angleterre, les consommateurs qui veulent acheter plus éthique dans leurs supermarchés peuvent utiliser des « guides » qui les renseignent sur les conditions sociales et environnementales dans lesquelles ont été fabriqués les produits…

Ces quelques exemples le montrent : partout des acteurs économiques de différentes natures innovent afin de promouvoir un développement plus respectueux de l'homme et de la planète. Ces démarches appartiennent à un domaine en forte expansion, la responsabilité sociétale des acteurs économiques. C'est ce domaine que nous décrivons dans le présent livre.

Lexique

À fin de clarification préliminaire, nous proposons ici quelques courtes définitions de termes centraux dans ce document :

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes [1].

Sociétal : Sociétal est un néologisme de la langue française qui, au sens littéral, signifie « qui a trait à la société » ; dans le contexte de la RSE, le terme « sociétal » est utilisé à la place du terme « social » de manière à inclure la dimension sociale et la dimension environnementale [2].

Responsabilité sociétale des acteurs économiques (RSAE) : Les initiatives prises par les acteurs économiques en vue d'un développement durable et plus spécifiquement ici, les initiatives prises par des acteurs autres que les entreprises de manière à

1. Définition de la Commission européenne.
2. En anglais, le terme « social » inclut les deux dimensions, ce qui n'est pas le cas en français.

favoriser chez ces dernières le fait d'engager des démarches de responsabilité sociétale.

Acteurs économiques : Les acteurs ici concernés par les démarches de RSAE sont les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations syndicales, les consommateurs et les organisations de consommateurs, des organisations d'actionnaires, les collectivités locales, les pouvoirs publics. Nous avons donc souscrit à une vision large des acteurs, certains étant des acteurs économiques au sens strict, d'autres étant des acteurs ayant un impact sur l'économique.

Développement durable : Un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins[3].

3. Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Rapport Brundtland, Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve/Les Publications du Québec, 1987.

Préambule

Ce livre traite des moyens qui, selon nous, peuvent peser positivement sur un enjeu majeur de notre époque : celui d'assurer au plus grand nombre une qualité de vie sur le long terme, notion connue sous le vocable « développement durable ».

Ce livre est un document d'information vers les acteurs économiques en même temps qu'un texte d'interpellation à leur égard. Il se veut aussi être un message d'espoir pour celles et ceux, de tous bords, qui aspirent à une autre société et qui ne sont pas encore informés des démarches novatrices qui seront décrites ici.

Ce livre n'a pas été écrit pour des spécialistes en responsabilité sociétale des entreprises. Cependant, nous croyons que des personnes impliquées dans la RSE y trouveront profit.

Ce livre est destiné à être lu par toute personne intéressée par les enjeux profonds de notre société et à la manière dont les acteurs économiques sont à la fois initiateurs et solution des problèmes. Ce livre est principalement destiné à être distribué et lu dans les réseaux de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire[1] ainsi que par des publics concernés. Le réseau Alliance est composé de quelque 4000 personnes de multiples pays et arrière-plans mais partageant le fait d'avoir un regard

1. *Cf.* le site de l'Alliance : www.alliance21.org

questionnant sur la société actuelle et de vouloir favoriser son évolution vers, comme son nom l'indique, plus de responsabilité, de pluralité et de solidarité. Chaque membre de ce réseau possède son espace d'expertise, aussi divers que la culture, la biosphère, les religions, les questions socio-économiques, l'éducation, etc. Tous ne sont donc pas, et de loin, spécialistes des questions touchant au fonctionnement du monde économique, des enjeux impliquant les acteurs économiques et des questions éthiques qui sont reliées à ces enjeux. Ce livre se veut donc être un document de vulgarisation, rédigé en langage simple. Il a été écrit de manière à introduire différentes problématiques, à les décrire en termes compréhensibles par des non-initiés, à faire connaître les bonnes pratiques des acteurs économiques, à évoquer des pistes pour le futur… À travers ce livre, chaque homme et chaque femme pourra découvrir qu'il existe un rôle qu'il/elle peut jouer en tant qu'individu ou en tant que membre d'une structure. Pas si difficile, et vraiment fructueux…

Ce livre est écrit à partir des résultats de deux études. La première a été menée par plusieurs chercheurs, sur cinq continents[2]. Ces personnes appartiennent, avec d'autres, au Chantier RSAE[3] de l'Alliance déjà citée. Différents éléments de leurs travaux sont repris dans ce document. La seconde étude a été menée par l'association Écosol[4] grâce à un financement conjoint de la Commission européenne et de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme[5]. La plupart des informations ici rapportées sont tirées de l'expérience européenne qui a pu être menée plus en profondeur. Dans certains chapitres, nous mettrons en comparaison les éléments qui sont apparus comparables, de continents à continents. Nous avons choisi de présenter chaque continent dans ses particularités dans

2. Afrique, Asie, Amérique du Nord et du Sud, Europe.
3. Cf. le site http://respsoc.socioeco.org/fr/
4. Écosol est une organisation loi 1901 française servant de secrétariat pour le Pôle de socio-économie solidaire de l'Alliance (http://www.socioeco.org/fr/)
5. Cf. le site de la Fondation Charles Léopold Mayer : http://www.clmayer.net/spip/

un chapitre spécifique[6]. Et lorsqu'un élément d'un continent nous paraît particulièrement pertinent pour expliciter la situation globale, nous le mentionnerons également en citant sa source[7].

Ce livre enfin n'a pas l'ambition d'être exhaustif sur tous les types de pratiques responsables tant des entreprises que d'autres acteurs économiques. Son intention est de contribuer à éclairer une situation et de montrer un certain nombre d'exemples qui l'illustrent de manière à, comme écrit plus haut, sensibiliser le lecteur à entrer en action, à son niveau, dans son espace. Nous avons l'espoir que les « Pistes pour le futur » que nous décrivons en fin de livre lui seront une aide en ce sens…

Sur notre point de vue

« Ne cherchez pas la faute, cherchez le remède. »

Henry Ford

Le point de vue que nous adopterons dans ce livre se veut allier à la fois le discernement et une approche non critique. Notre *a priori* est que la vérité n'est pas, toute, dans un seul camp.

Ce livre traite du fait de prendre ses responsabilités[8]. Non d'être responsable au sens de « coupable ». L'étymologie latine du mot « responsabilité » *(res-pondere-abilitas)* nous indique que « prendre ses responsabilités » consiste d'abord à développer sa « capacité à peser la chose ». Ensuite, d'agir en conséquence…

---

6. Cf. la partie « Situation continentale en RSE et en RSAE », II, 3.
7. Chaque auteur assume individuellement les opinions décrites dans les parties de texte rédigées par lui. En dehors de toute indication, l'auteur est Vincent Commenne.
8. Sur ce thème, nous renvoyons le lecteur intéressé au site de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire qui développe le thème d'une « Charte des Responsabilités Humaines » ;
cf. http://allies.alliance21.org/charter/

Si le respect des lois est bien évidemment une chose que la société est en droit d'attendre de tous, nous estimons que les options morales doivent être laissées libres à la conscience de chacun. Nous ne nous octroyons donc pas le droit de juger un quelconque agissement de quiconque et, *a fortiori*, un quelconque non agissement.

En outre, notre arrière-plan est voisin du proverbe indien cherokee « Ne critique jamais une personne avant d'avoir passé une journée entière dans ses mocassins » ainsi que du concept rattaché aux philosophies orientales suivant lequel lutter contre un adversaire accroît sa force.

En même temps, nous ne souhaitons pas nous voiler la face et nous rendre complice d'un mouvement qui viserait à mélanger des démarches très qualitatives avec d'autres qui appartiennent plus au domaine des relations publiques qu'à celui de la responsabilité sociétale.

Introduction
Ce monde est merveilleux à vivre… mais nous interpelle

« Le monde est un endroit magnifique pour lequel il vaut la peine de se battre. »

Ernest Hemingway, *Pour qui sonne le glas*.

Ce monde où nous vivons…

Ce monde est merveilleux : « Pour la première fois peut-être dans l'histoire de l'humanité, le monde pourrait vraiment se permettre d'ouvrir à tous les habitants de la planète l'accès à une vie décente – une alimentation suffisante, de l'eau saine, un logement correct, une éducation de base, des soins médicaux et des services publics… [1] »

Évidemment, dans nos pays dits « développés », l'immense majorité d'entre nous avons cessé de nous émerveiller. Nous avons pris l'habitude que la lumière se fasse lorsque nous tournons l'interrupteur, que l'eau coule lorsque nous tournons le robinet, que nos supermarchés regorgent d'aliments variés et disponibles, qu'il y ait du carburant à la pompe pour faire rouler

1. George (Susan), *Un autre monde est possible si…*, Paris, Fayard, 2004, 285 p.

notre voiture et de l'argent dans notre portefeuille pour payer, ou qu'un bus ou un train nous emmène en centre-ville, et quasi à l'heure…

Ce monde est merveilleux à vivre, en tout cas pour un certain nombre d'entre nous… Consacrons quelques pages à observer notre réalité.

Le village planétaire

Si l'on pouvait réduire la population de la terre à un village d'exactement cent personnes, en conservant tous les ratios humains, cela ressemblerait à ceci :

60 Asiatiques (dont 20 Chinois et 17 Indiens)
14 Américains (6 du Nord et 8 du Sud)
13 Africains,
12 Européens et un demi-Océanien

52 femmes
48 hommes

70 non-Blancs et 30 Blancs
70 non chrétiens et 30 chrétiens

89 hétérosexuels
11 homosexuels

48 vivent dans le village
52 sont éparpillés dans la campagne

6 personnes possèdent 59 % de la richesse, plusieurs sont nord-américains

50 habitants du village vivent avec deux dollars par jour
25 vivent avec un dollar par jour

15 produisent plus de la moitié des rejets de CO_2 du village
25 consomment les trois quarts de l'énergie totale
Les 75 autres consomment eux, le dernier quart de l'énergie
17 n'ont ni services médicaux ni abri adéquat ni eau potable

50 souffrent de malnutrition
70 sont analphabètes
80 personnes vivent dans un logement de mauvaise qualité

20 contrôlent 86 % du PNB et 74 % des lignes téléphoniques
11 habitants utilisent une voiture et sans doute 20 d'ici 20 ans
20 disposent de 87 % des véhicules et de 84 % du papier utilisé
9 ont accès à l'Internet

1 a un niveau d'étude universitaire
1 meurt et 2,3 enfants naissent chaque année

Et le village comptera 133 habitants en 2025.

À cette mise en perspective bien connue est de plus en plus ajoutée l'interpellation suivante :

Si vous vous êtes levé ce matin avec plus de santé que de maladie, vous êtes plus chanceux que le million de personnes qui ne verra pas la semaine prochaine.

Si vous n'avez jamais été dans le danger d'une bataille, la solitude de l'emprisonnement, l'agonie de la torture, l'étau de la faim, vous êtes en meilleure position que 500 millions de personnes.

Si vous avez de la nourriture dans votre frigo, des habits sur vous, un toit sur votre tête et un endroit pour dormir, vous êtes plus riche que 75 % des habitants de la terre.

Si vous avez de l'argent à la banque, dans votre portefeuille et de la monnaie dans une petite boîte, vous faites partie des 8 % les plus privilégiés du monde.

Si vous lisez ce texte, vous ne faites pas partie des deux milliards de personnes qui ne savent pas lire.

Et nous ajouterons : si vous lisez ce texte et que vous n'êtes pas touché, c'est que vous êtes comme nous tous, vous avez pris l'habitude…

Ce monde est interpellant…

Continuons dans la même veine. Le coût annuel des différents programmes (ONU-PNUD) pour répondre aux besoins vitaux de l'humanité et préserver l'environnement correspond à moins de 30 % des dépenses militaires mondiales en 2003. Celles-ci se sont élevées à 850 milliards de dollars. Le tableau qui suit montre combien coûtent annuellement (en milliards de dollars) les programmes destinés à résoudre les grands problèmes planétaires.

Accès à l'énergie propre et sûre, économie d'énergie, énergie renouvelable	50
Annulation de la dette du tiers-monde	30
Prévention de l'érosion des sols	24
Logement pour tous	21
Santé gratuite et lutte contre le sida	21
Éradication de la famine et la malnutrition	19
Contrôle des naissances	11
Accès à l'eau potable	10
Prévention du réchauffement global	8
Prévention des pluies acides	8
Arrêt de la déforestation	7
Élimination des armes nucléaires	7
Défense de la couche d'ozone	5
Solutions pour les réfugiés	5
Élimination de l'illettrisme	5
Déminage	4
Aide à la démocratie	3
Total	238

Nous dépensons trois fois plus pour nous défendre les uns des autres que pour éradiquer les grands déséquilibres qui empêchent ce monde d'être merveilleux pour tous…

Besoins sociaux et… besoins accessoires

Plus édifiant encore, le tableau ci-dessous montre les dépenses annuelles sur les produits de luxe, comparées aux sommes nécessaires pour la satisfaction des besoins essentiels[2].

Produit	**Dépenses annuelles** (en milliards de dollars)	**But social ou économique**	**Investissement annuel nécessaire pour atteindre ce but** (en milliards de dollars)
Maquillage	18	Soins de santé reproductive pour toutes les femmes	12
Nourriture pour animaux domestiques (en Europe et aux États-Unis)	17	Éradication de la faim et de la malnutrition	19
Parfums	15	Alphabétisation universelle	5
Croisières	14	Eau potable saine pour tous	10
Crèmes glacées en Europe	11	Immunisation de tous les enfants	1,3

Besoins écologiques…

Selon le WWF, le bilan global des écosystèmes naturels fait état d'une diminution de 30 % des richesses naturelles de la terre, entre 1970 et 1995. Les forêts ont perdu 12 % de leur richesse biologique en trente ans et les écosystèmes marins, 30 % ! Un milliard d'hectares de terres autrefois cultivables ne le sont plus à cause des divers pesticides déversés massivement… La part des transports dans l'augmentation annuelle des émissions de gaz à effet de serre est passée de 70 à 80 %. Or plus de 500 millions de voitures dans le monde roulent à l'essence !

2. Assadourian (Érik), Larbi Bouguerra (Mohamed), *La consommation assassine. Comment le mode de vie des uns ruine celui des autres. Piste pour une consommation responsable*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2005, 261 p.

Pour rendre compte de ce constat alarmiste, l'organisation écologiste parle d'empreinte écologique. C'est un mode de calcul qui permet de mesurer la part de ressources naturelles utilisée par une population donnée. À l'échelle mondiale, cette exploitation des ressources dépasse de 20 % les capacités biologiques de la terre [3].

Ce dépassement global a commencé au milieu des années 1980 et n'a cessé d'augmenter depuis lors. Le Belge consomme trois terres, l'États-Unien six terres. Seules en Europe, la Finlande, la Suède et la Lettonie possèdent une biocapacité supérieure à leur empreinte effective.

Solidarité ?

Les pays riches dépensent jusqu'à 30 % de leur PNB pour l'éducation, l'infrastructure, la santé et d'autres « biens collectifs » dans le but d'élever encore davantage leur société dans le développement… et 0,2 % dans l'aide aux pays sous-développés [4]. Chaque année, 40 millions de personnes meurent de faim et de maladies liées à la faim. Cela équivaut à 300 Jumbojet qui décollent et s'écrasent en bout de piste chaque jour de l'année sans discontinuer. Un toutes les cinq minutes. Aucun survivant. Et la moitié des passagers étaient des enfants…

Ce monde est merveilleux à vivre…

Ce monde possède un potentiel merveilleux, et en même temps, de nombreuses sonnettes d'alarme sont tirées par d'innombrables experts attirant notre attention sur le fait que notre mode de vie actuel n'est pas soutenable : nous ne pouvons continuer comme cela ! La croissance économique, telle qu'elle se dessine depuis quelques décennies, crée un stress social et écologique de plus en plus important. Nous l'avons déjà lu plus

3. Information synthétisée par l'association française Novethic.
4. "The challenge of extreme poverty", *One Country*, février 2005.

haut, les pressions sur les systèmes et ressources naturels s'intensifient. L'économie s'étend mais l'écosystème dont elle dépend ne s'étend pas, cette différence créant une relation de plus en plus tendue. Les indicateurs environnementaux clés sont de plus en plus négatifs. Les forêts diminuent, les nappes phréatiques se polluent, les sols s'érodent, les poissons se raréfient, les rivières s'assèchent, les coraux meurent, des espèces végétales et animales entières disparaissent…

Nous nous comportons comme si nous ne devions pas avoir de descendance…

Entre les pays dits « développés » et les autres, la fracture augmente : riches plus riches, pauvres plus pauvres, et de moins en moins mis en possibilité de remonter la pente. À l'intérieur de nos pays mêmes, cette fracture entre riches et laissés-pour-compte s'accroît également. Albert Jacquard parle de « fossé entre deux humanités[5] ». Il attire notre attention sur le fait que « le rapport de un à seize, dans l'accès aux biens disponibles, entre les pauvres et les riches, deviendra un rapport de un à vingt, puis trente, puis cinquante… »

Nous nous comportons comme si la famille humaine n'existait pas…

Une croissance dont beaucoup d'entre nous – et certainement le lecteur – profitent. Mais une croissance dont les fruits vont principalement et de plus en plus vers les déjà nantis, une croissance qui pollue et exploite sans vraiment de discernement ce patrimoine limité qui nous est confié, l'environnement naturel. À un point où certains nous prédisent des catastrophes majeures, ou sur le plan écologique ou sur le plan social, voire sur les deux.

5. Jacquard (Albert), *J'accuse l'économie triomphante*, Paris, Le Livre de Poche, 1999, 188 p. cité par Blind (René) et Pool (Michaël), *Du trop avoir au mieux-être*, Paris, Éditions Jouvence, 2001, 224 p.

À qui la faute ?

Plutôt que de parler de « faute », nous préférons formuler cela dans les termes suivants : « Qui est à l'origine de ces déséquilibres ? » et, partant, « Qui en porte la responsabilité ? » Et, enfin, « Le même "qui" peut-il et veut-il participer à rééquilibrer ce qui doit l'être ? »

En 1987, les Nations unies publièrent le *Rapport Brundtland*[6]. Ce rapport soulignait la corrélation entre la pauvreté dans le monde et la dégradation des milieux naturels. Il démontrait aussi que la croissance économique de longue durée, la lutte contre la pauvreté et la bonne gestion de l'environnement allaient souvent de pair. C'est ce rapport qui, le premier, définit le concept du développement durable ou soutenable *(sustainable development)*, qui suppose donc un type de développement économique écologiquement sage et socialement équitable.

La notion de développement durable est de plus en plus reconnue comme le cadre qui permet l'accès à une meilleure qualité de vie pour le plus grand nombre et sur le long terme[7]. Ce type de développement cherche en effet à assurer nos besoins actuels sans compromettre les besoins des générations futures. Et dans ce but, il veut équilibrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales, en veillant à ce que chacun de ces pôles se développe au mieux sans pour autant le faire au détriment d'un autre. Le développement durable est ainsi devenu suffisamment incontournable pour être maintenant intégré dans les politiques gouvernementales de nombreux pays industrialisés, au moins dans ses préoccupations environnementales.

6. *Op. cit.*

7. Consciemment et pour ne pas mélanger les thèses, nous ne développerons pas ici les approches de croissance zéro, voire de décroissance, ainsi que les réflexions qui y sont associées telle la simplicité volontaire. Le fait de ne pas développer ces thèmes ne signifie nullement que nous les estimons inopportuns, que du contraire.

L'*Agenda 21*, le document de référence concernant le développement durable, va plus loin que le *Rapport Brundtland*. Il apporte une réponse brève et décisive à la question des responsabilités par son constat[8]: « La cause principale de la dégradation continue de l'environnement mondial est un schéma de consommation et de production non viable, notamment dans les pays industrialisés, qui est extrêmement préoccupant dans la mesure où il aggrave la pauvreté et les déséquilibres. » Voilà qui est posé : nous produisons et consommons de manière non soutenable. Quelle est notre responsabilité vis-à-vis des générations futures à qui, comme le dit la maxime, nous empruntons la terre ?

Comme le souligne l'*Agenda 21*, nous avons à modifier ces schémas non soutenables pour, petit à petit, les remplacer par des modes de production et de consommation qui prennent mieux en compte la dimension sociale et la dimension environnementale. Comment faire ? Et qui peut le faire ? C'est de ces questions que traite cet ouvrage.

8. Cf. *Agenda 21*, IV, 3.

606082_320p 14/06/06 16:14 Page 29

Première partie

La nécessité de changer nos manières de faire l'économique

1.
Regard sur le système actuel

Les entreprises sont les outils qui fournissent au monde les biens et services dont nous estimons avoir besoin. Quel que soit le contexte socio-économique, elles sont devenues indispensables pour assurer les conditions de vie auxquelles chaque société humaine est arrivée, et s'est habituée.

En même temps, les observateurs des processus économiques sont unanimes à constater que la production et la commercialisation des biens et services présentent aussi des effets pervers[1]. Ainsi, ils ont un impact de plus en plus grand, de manière directe ou indirecte, dans des domaines comme l'environnement naturel, la santé publique, les conditions sociales, le travail des enfants, etc. Et ce constat s'étend au fait que ces impacts ont des conséquences aussi bien sur les pays du Sud que sur nos régions « développées », affectent aussi bien le plan social

1. Suivant ainsi la pensée de la philosophe française Simone Weil (1909-1943) selon laquelle les activités humaines et organisationnelles sont productives et destructives, le progrès technologique a des aspects positifs et négatifs, les entreprises sont des instruments de production et de destruction.

qu'écologique, peuvent handicaper autant notre présent que les générations futures.

La financiarisation de l'économie, l'exigence de résultats en permanence croissants[2], mais aussi la course à « la taille critique » qui est censée vous permettre, en tant qu'entreprise, de rester compétitif sur un marché global, on le sait, tout cela conduit depuis une ou deux décennies à un vaste mouvement de fusions-acquisitions-absorptions qui gigantise les entreprises dont certaines ont atteint des tailles comparables à celle de certains États.

Pouvoir…

Dans les cent plus grandes puissances économiques figurent soixante et onze pays et… vingt-neuf entreprises transnationales[3], et cinq de plus en 2000 qu'en 1990.
Le chiffre d'affaires de General Motors équivaut au PNB du Danemark ; celui d'Exxon au PNB de la Norvège ou de l'Afrique du Sud, celui de Ford à la Turquie, ceux de Shell ou Toyota au Portugal…

Restructurations des effectifs, délocalisations vers des pays à bas salaires, choix financiers en vue de maximiser le profit à distribuer aux actionnaires plutôt que d'investir[4] à des niveaux sociaux ou écologiques, tout cela a de nombreuses retombées sur la collectivité sur laquelle pèsent de plus en plus les choix de certaines entreprises.

2. Ne soyons pas dupes. Cette exigence qui est le fait des investisseurs institutionnels de grande taille n'est que le reflet des positions individuelles des petits détenteurs de capitaux que nous sommes presque tous : lorsqu'en tant qu'épargnant nous recherchons un meilleur rendement de nos avoirs, ou lorsqu'en tant que consommateur nous tentons de trouver des produits de moins en moins chers, c'est cette dynamique que nous impulsons en bout de chaîne…
3. Source : Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED).
4. Ou ne pas désinvestir.

… dérives…

Il semble, en effet que l'économie s'est graduellement détachée, comme une sphère autonome, des aspects sociaux et culturels de la société. Répondant (ou l'anticipant) au désir sans cesse croissant des populations de s'assurer un plus en termes d'avoir, elle a progressivement crû en pouvoir et imposé ses règles aux autres sphères, provoquant ainsi une crise systémique.

Le brasseur de taille mondiale INBEV, issu de la fusion entre un brasseur belge et un groupe brésilien, a le même jour de début 2006, annoncé un milliard d'euros de bénéfice et la fermeture de trois cent soixante postes de travail en Europe, dont cent quarante-neuf en Belgique : INBEV délocalise en Hongrie et République tchèque ses services finances, achats et exportations. De manière à « conforter » sa place de n° 1 mondial… En Belgique, on est évidemment abasourdi ! Et on se dit que jamais cette décision n'aurait été prise dans le passé (récent) où ce groupe brassicole était encore belge à part entière…

Dans certains contextes géoculturels, on doit même constater que certains peuvent adopter des comportements frisant l'illégalité. Voyons en ce sens la perception de notre chercheur d'Amérique latine.

Un point de vue très critique sur les entreprises capitalistes et leurs propriétaires dans un secteur de la société latino-américaine soutient que les entreprises multinationales exercent une influence énorme sur l'élaboration des politiques dans de nombreux endroits du monde. Pour faire en sorte que les politiques leur soient favorables, une de leurs stratégies principales est de financer les campagnes de politiciens corrompus, qui mettent de côté leur responsabilité démocratique la plus fondamentale – celle de chercher le bien-être de tous les secteurs de la société – pour ne veiller qu'à leurs propres intérêts.

Et comme de plus en plus de pays mettent en place une législation pour contrôler le financement politique, ces entreprises

ont élaboré bien d'autres stratégies pour peser sur les politiques afin que les gouvernements agissent au bénéfice de leurs intérêts. Leurs ressources colossales, qui dépassent de loin celles des syndicats, des écologistes ou des associations de consommateurs, leur confèrent une position bien plus puissante pour exercer de l'influence sur les législateurs, la magistrature et la branche exécutive du gouvernement.

Une étude récente menée sur vingt pays à travers la planète nous donne des éléments d'information intéressants sur la perception qu'a le grand public de ces problématiques[5]. Selon cette enquête, il y a chez les citoyens une demande forte d'une régulation des grandes compagnies par les gouvernements. De solides majorités se dégagent dans chaque pays pour une régulation concernant les droits des travailleurs (moyenne 74 %), les droits des consommateurs (moyenne 73 %) et l'environnement (moyenne 75 %). En dehors de la Russie, de l'Allemagne et de la Corée du Nord, cette majorité comptait plus de deux tiers des votes.

Plus intéressante encore est l'impression que le système ne marche pas comme il devrait : une majorité de 73 % se prononce sur le fait que « les grandes compagnies ont trop d'influence sur notre gouvernement national ». Certains pays ont été spécialement emphatiques sur ce point : le Mexique (88 % acquiescent, 74 % fortement), les États-Unis (85 % acquiescent, 59 % fortement), et l'Espagne (84 % acquiescent, 58 % fortement).

Suivant cette étude, la confiance envers les entreprises n'est pas très élevée. L'enquête a demandé aux sondés leur niveau de confiance vis-à-vis des entreprises « pour agir dans les meilleurs intérêts de notre société ». Les compagnies globales opérant dans leur pays ont reçu les plus basses estimations. En moyenne, 41 % ont exprimé leur confiance, 33 % peu de confiance et 19 % aucune confiance du tout. Mais il y avait une variation

5. Étude "2005 GlobeScan Report on Issues and Reputation" basée sur un sondage d'opinion publique global auprès de 20 791 citoyens à travers 20 pays.

substantielle entre les pays. Les taux de méfiance étaient élevés pour les pays moyennement développés : Russie (70 %), Argentine (68 %), Brésil (64 %), Turquie (61 %). Les pays développés étaient également tout à fait méfiants, particulièrement en Europe : Italie (66 %), Allemagne (62 %), France (61 %), et Espagne (60 %). Les répondants dans d'autres pays développés sont également méfiants mais en moindre proportion : Corée du Sud (55 %), États-Unis (52 %), Canada (50 %). En revanche, les sondés de nombreux pays en développement ont exprimé leur confiance, particulièrement au Nigeria (67 %), au Kenya (65 %), et en Chine (60 %).

… et réactions

Des réactions ont petit à petit émergé de ce qu'il est maintenant convenu d'appeler la « société civile ». Certains de leurs représentants dénoncent depuis des années déjà, en s'y opposant vigoureusement, ce qu'ils nomment la « mondialisation ultralibérale », laquelle, comme l'explique Claude Béland, « profite avant tout à ceux qui ont la capacité d'envahir les nouveaux marchés qui leur étaient jusqu'alors inaccessibles[6] ». Cette première vague de réactions créa le courant anti-mondialiste : « Non à la mondialisation ! » Ce fut peine perdue, combat sans espoir… car nul ne pouvait évidemment arrêter les progrès techniques en matière d'information, de transport, de circulation des moyens financiers qui ont fait que notre monde est devenu « un village ». Un village où l'information et l'argent voyagent d'un bout à l'autre en quelques secondes, où le commerce se fait sans presque plus de barrières, un village où le véritable pouvoir commence à changer de main, passant des sphères politiques vers l'énorme puissance économique des grandes entreprises

6. Béland (Claude), « Éthique et spiritualité dans le mouvement coopératif du système bancaire » in Pauchant (Thierry), *Pour un management éthique et spirituel,* Saint-Laurent, Éditions FIDES/Presse HEC, 2000.

transnationales. La mondialisation est, et la mondialisation sera[7]. La question maintenant, c'est « comment ? ».

À la suite des anti-mondialistes sont venus les altermondialistes, deuxième vague de réaction. Leur mouvement réunit en fait de nombreux courants ayant chacun son objectif spécifique mais se reconnaissant dans cette famille plus globale. Ces courants vont des pacifistes aux syndicats, des ONG de développement aux écologistes en incluant au passage les mouvements paysans, etc. Les altermondialistes, après avoir constaté l'extension continue et irréversible de ce mouvement de globalisation économique, et tout en continuant à contester la manière dont elle s'effectue et à lui mettre des bâtons dans les roues, ont décidé en plus de lui opposer des alternatives : un autre type de commerce (le commerce équitable), d'autres types d'entreprises (l'économie sociale ou solidaire), d'autres banques (les banques alternatives ou éthiques), d'autres services (les réseaux de troc, d'échange de services ou d'échange de savoirs), une autre manière de consommer (la consommation responsable), même un autre argent (la monnaie sociale)… De multiples alternatives au système économique souverain ont petit à petit émergé. Ces initiatives, pour qualitatives qu'elles soient, ne sont pourtant pas encore légion et n'occupent encore qu'une place minime sur la grand-place de l'économie et de la finance.

Complémentairement à ces réactions en provenance de la société civile, s'est levée une troisième vague. Celle-là provient du cœur du monde économique, des entreprises elles-mêmes, ou du moins certaines d'entre elles. Ces entreprises, pour différentes raisons, cherchent à adopter un comportement plus « soutenable », socialement et/ou environnementalement parlant. C'est le phénomène dit de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE).

7. Si, du moins, nous arrivons à opérer une transition satisfaisante vers d'autres sources d'énergie avant que les réserves de pétrole soient épuisées ou devenues suffisamment faibles pour rendre le coût de cette matière première prohibitif. À défaut, nous « risquons » un repli obligé vers le recours à l'économie locale.

L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)[8] nous indique une transposition à l'entreprise de ce concept de développement durable : l'idée de « Triple Bottom Line » (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles :
– Environnemental : Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes…
– Social : Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination…), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général.
– Économique : Performance financière « classique », mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante…).

Nous verrons plus loin quelles sont les différentes motivations qui peuvent pousser une entreprise à initier ce type de démarche. Nous détaillerons de nombreux exemples montrant comment les entreprises s'y impliquent. Nous verrons que cette « vague » RSE date, sous sa forme actuelle, d'une vingtaine d'années maintenant et qu'elle s'affine d'année en année. Nous explorerons ses moteurs, ses freins, ses besoins.

Et l'on pourrait dire que l'on assiste maintenant à l'émergence d'une quatrième vague, celle d'autres acteurs économiques qui entament des initiatives pour favoriser une émergence plus importante de la RSE dans le monde économique et financier. Ce sont des ONG, des organisations de consommateurs, des syndicats, des organisations d'actionnaires, des collectivités locales,

8. http://www.orse.org/fr/home/index.html

des pouvoirs publics qui innovent en mettant en place eux aussi une démarche de responsabilité sociétale. Ce faisant, elles exercent une pression sur le monde des entreprises de manière à amener un certain nombre d'entre elles à se comporter de manière plus attentive aux besoins sociaux et écologiques de leur environnement. Nous nommons cette quatrième vague la « responsabilité sociétale des acteurs économiques » (RSAE). Certains d'entre ces acteurs initient des démarches d'interpellation indirecte ou de confrontation directe vers les entreprises. D'autres initient des synergies. Ces dernières font partie de ce que nous appellerons la co-mondialisation : travailler ensemble pour un monde plus soutenable pour tous. « Ensemble, nous pouvons construire quelque chose de mieux. »

Nous verrons que cette vague, sous des formes différentes, se lève à de nombreux endroits dans le monde. Car, comme nous l'avons décrit auparavant, les impacts non désirés des entreprises touchent potentiellement de nombreux aspects de notre vie, de nombreuses catégories de personnes, et partout. Il n'est donc pas étonnant que de multiples acteurs de société se sentent également concernés : les organisations syndicales représentant les salariés, les organisations de consommateurs représentant la clientèle, des ONG représentant la protection de l'environnement et des ressources naturelles, d'autres ONG représentant les populations locales ou d'autres populations plus lointaines mais liées à la filière de production, les pouvoirs publics représentant des enjeux globaux, des actionnaires représentant des intérêts plus collectifs que leur propre portefeuille… Dans le cadre de la RSE, on a coutume de les nommer « les parties prenantes », c'est-à-dire justement ces acteurs qui se sentent concernés, directement ou indirectement, par les retombées dans la société du comportement de l'entreprise.

On l'aura compris, anti-mondialistes, altermondialistes, co-mondialistes, tous visent le même but mais ils utilisent des leviers différents, en fonction de leurs valeurs profondes.

2.
Alternatives à un développement économique non soutenable

Rares sont ceux, même dans les courants altermondialistes, environnementalistes et des droits de l'Homme, qui sont au fait de toutes les alternatives que ces mouvements ont vu émerger en leur sein. Donnons sur elles un rapide coup de projecteur.

Nous l'avons déjà mentionné, ces courants de mouvements sociaux nouveaux ont mis en place de nouvelles manières de faire :

– « Entreprendre autrement » avec l'économie sociale et solidaire et avec la pratique de l'entrepreneuriat social » ;

– « Faire du commerce autrement » avec le commerce équitable ou les systèmes d'échange local (SEL)…

– « Payer autrement » avec les monnaies sociales…

– « Financer autrement » avec les institutions de finance solidaire ;

– « Consommer autrement » avec la consommation responsable, éthique ou durable.

Toutes ces démarches se regroupent dans un domaine appelé « la socio-économie solidaire ». Si toutes sont construites sur des schémas qui pourraient – dans le principe – s'élargir à toute la société et sont par là même porteuses d'espérance, elles ne

constituent actuellement que des micro-initiatives qui ne sont encore mises en pratique que par une petite partie de la population, qui est culturellement et structurellement très diversifiée ; et beaucoup s'accordent à penser qu'elles ne pourront, dans les faits, jamais être adoptées par la globalité ou même une majorité des personnes.

Parce qu'elles sont également porteuses d'un développement durable, décrivons succinctement ces démarches avec un texte qui évoque la démarche globale et en souligne les objectifs[9].

« La socio-économie solidaire est l'une des voies pour avancer dans le sens d'une amélioration à long terme des conditions socio-économiques des populations exclues au Nord et au Sud. Pourquoi ? Parce que les organisations de commerce équitable, les institutions de finance solidaire et toute autre expérience de socio-économie solidaire sont des instruments économiques concrets qui permettent à des millions de personnes d'améliorer leurs conditions de vie et d'être acteur de leur propre développement.

Mais l'économie solidaire n'est pas qu'un moyen d'agir économiquement pour la cohésion sociale en articulant la lutte pour la reconnaissance des droits socio-économiques et l'accès des plus démunis à l'emploi, au crédit, à la consommation et au logement par des innovations socio-économiques de la société civile. Elle vise à promouvoir un nouveau paradigme économique reposant sur la démocratie économique et la justice sociale.

Face à la globalisation de l'économie et à l'aggravation des inégalités sociales au Nord comme au Sud, tout l'enjeu de la socio-économie solidaire est bien de dépasser le stade de la réussite d'initiatives locales pour s'affirmer politiquement et économiquement comme un promoteur de comportements économiques et de régulations internationales plus équitables et solidaires, ainsi que de nouvelles solidarités Nord-Sud. »

9. Laurent Fraisse et Oriol Alsina, sur le site du Pôle de socio-économie solidaire (PSES) de l'Alliance - http://www.socioeco.org/fr/

Ce texte nous montre bien comment la socio-économie solidaire se distingue de la RSAE : cette dernière, en effet, souhaite promouvoir un comportement plus sociétal de la part des entreprises, acteurs économiques en place, et non – comme la socio-économie solidaire – promouvoir un paradigme complètement nouveau.

L'économie sociale/solidaire

Une présentation de cette mise en pratique de l'économie nous est faite dans la revue française *Alternatives Économiques*[10]. « De multiples structures issues de l'initiative citoyenne, associations, mais aussi désormais fondations, prennent en charge des besoins collectifs que le marché ne satisfait pas ou mal. Elles, à l'inverse, introduisent ainsi du "privé" dans le "public". Les unes et les autres forment ce qu'on appelle l'économie sociale. Une économie ni capitaliste ni publique, fondée sur des principes démocratiques, qui pèse aujourd'hui plus de 10 % de l'emploi privé en France par exemple, et produirait un pourcentage bien plus important de richesses si l'on mesurait la valeur de l'activité bénévole qui s'y déploie. Coopératives de production, banques mutualistes et coopératives, mutuelles d'assurances ou de santé sont certes tenues d'équilibrer leurs comptes pour assurer leur pérennité, mais leur réussite ne se mesure pas au niveau de leurs résultats. Leur but premier est de satisfaire leurs adhérents, associés ou sociétaires. Elles montrent en actes que la force du nombre peut se révéler plus forte que le pouvoir du capital. Elles font pénétrer du collectif, du "public" dans le "privé" [11]. »

Bien que, dans beaucoup de cas, les entreprises du secteur coopératif et mutuel (secteur qui date du début du XXe siècle), se soient « libéralisées » et « banalisées » dans leur activité économique en maintenant partiellement des structures coopératives

10. *Alternatives Économiques Pratiques*, n° 22, janvier 2006.
11. Reproduit avec l'aimable autorisation d'*Alternatives Économiques*.

et mutuelles, plusieurs redécouvrent leurs origines et jouent un rôle dans la nouvelle économie sociale et solidaire émergente.

Ce type de terreau économique regroupe un ensemble d'activités qui suivent les principes [12] suivants :

– L'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier ;

– Elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État ;

– Elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs ;

– Elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus ;

– Elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Mais ce qui nous semble particulièrement représentatif dans ce contexte, c'est ce que l'on a appelé dans les pays francophones européens « la nouvelle économie sociale ». Celle-ci s'est surtout développée dans les pays latins de l'Europe.

« On peut grossièrement détecter trois temps principaux dans l'émergence de la nouvelle économie sociale européenne : une vague de création de coopératives alternatives dans les années 1970 et au début des années 1980 ; puis l'essor d'associations à finalité sociale depuis les années 1980. Enfin, depuis le milieu des années 1990, une nouvelle vague de création coopérative plus intégrée que la première.

Les associations à finalité sociale, aujourd'hui identifiées sous le terme d'« entreprises sociales », représentent en nombre la composante la plus importante de la nouvelle économie sociale.

Les nouvelles coopératives [13] intervenant dans le champ du développement local et durable, l'échange équitable, la production de services, la distribution, l'habitat, de même que les

12. Comme défini par le Chantier de l'économie sociale du Québec.
13. Barras (Béatrice), *Coopérer pour entreprendre,* 2000.

coopératives d'activités et d'emploi se distinguent des entreprises sociales aussi bien par leur relation à l'État que par leur situation sur le marché économique[14]. »

Citons quelques exemples de secteurs dans lesquels sont préférentiellement actives ces entreprises de la nouvelle économie sociale : celui du réemploi et du recyclage des déchets ; celui de la construction, de la mécanique…

Le commerce équitable

Ce type de commerce se dit « équitable » car il tend à payer un prix juste pour les marchandises et à instaurer des relations commerciales de long terme. Il se met ainsi en opposition avec des pratiques qui cherchent à faire au maximum pression sur les prix et à changer fréquemment de fournisseur. Le commerce équitable est initié par des ONG occidentales élisant comme partenaires commerciaux des petits producteurs ou artisans du Sud. Les produits « équitables » sont le plus souvent labellisés et écoulés soit en magasins spécialisés, soit en grandes surfaces.

Les pratiques du commerce équitable établissent donc des relations entre producteurs et consommateurs basées sur l'équité, le partenariat, la confiance et l'intérêt partagé. Elles obéissent à des critères précis, et poursuivent des objectifs sur plusieurs plans : obtenir des conditions plus justes pour des groupes de producteurs marginalisés, et faire évoluer les pratiques et les règles du commerce international avec l'appui des consommateurs. Au cours des dernières décennies, le mouvement du commerce équitable a connu un développement soutenu, notamment en Europe du Nord.

14. Draperi (Jean-François), « Pour l'économie sociale », colloque *Associations, économie sociale et solidaire, tiers secteur, société civile : le débat européen*, 27-28-29 avril 2005, Cnam, Paris - http://www.crida-fr.org/03_actualites/panels/Panel % 207 % 20France/ISTR-EMES % 20paper % 20Draperi.doc

Il est à noter que, dans son évolution, le commerce équitable commence à inclure également de plus en plus la préoccupation écologique. En ce sens, elle tend à devenir une véritable démarche de « développement durable ».

Le produit de commerce équitable le plus connu est le café mais on peut trouver de nombreux autres produits équitables comme le thé, le cacao, du chocolat, le sucre, le miel, le riz, les bananes et d'autres fruits, des jus de fruits, de nombreux produits d'artisanat local et derniers en date, des ballons de sport, des chaussures de sport, des tee-shirts et des jeans.

Aujourd'hui, dans les pays du Sud, quatre mille organisations dans plus de soixante pays s'inscrivent dans la démarche du commerce équitable. Plus de cinq millions de personnes en Afrique, en Asie et en Amérique latine bénéficient des retombées d'un commerce équitable international. Cinq cent quarante-huit organisations de production sont labellisées par FLO (Fair Labour organization), en provenance de plus de cinquante pays en développement, et plus de deux cents organisations sont membres d'IFAT (Fédération internationale des organisations de commerce équitable).

Une enquête récente portant sur vingt-cinq pays européens montre que les ventes du commerce équitable en Europe ont augmenté en moyenne de 20 % par an depuis 2000. La valeur nette annuelle de la vente au détail de produits du commerce équitable en Europe dépasse aujourd'hui 660 millions d'euros. Ce chiffre représente plus du double de celui d'il y a cinq ans. Ainsi, le commerce équitable est devenu l'un des marchés en plus forte augmentation dans le monde.

On trouve aujourd'hui les produits du commerce équitable dans 55 000 supermarchés à travers toute l'Europe et leur part de marché est devenue significative dans un certain nombre de pays : 47 % des bananes, 28 % des fleurs et 9 % du sucre vendus en Suisse portent le label du commerce équitable. Au Royaume-Uni, dont le marché s'adresse à huit fois la population suisse, les

produits labellisés ont réalisé une part de marché de 5 % pour le thé, de 5,5 % pour les bananes et de 20 % pour le café moulu.

Après des débuts modestes dans les années 1950, le commerce équitable s'est développé en un mouvement mondial, profitant à plus de cinq millions de producteurs et leurs familles dans les pays en voie de développement. Il y a maintenant en Europe plus de 2 800 « Magasins du monde », qui ne stockent quasiment que des produits du commerce équitable importés par deux cents associations de commerce équitable. Le mouvement repose sur la participation d'environ 100 000 bénévoles dans toute l'Europe[15].

La monnaie sociale[16]

Pour éclairer le concept et ses applications, voici un texte écrit par le coordinateur du « Chantier Monnaies sociales » de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire[17]. « Au niveau le plus élémentaire, les systèmes de monnaie complémentaire traitent de l'identification et de la mobilisation de ressources abondantes. On distingue d'une part les ressources sociales : savoir, savoir-faire, éducation, énergie humaine, capacité à penser, à agir et à travailler ensemble en vue d'atteindre certains objectifs et de concrétiser des idées. D'autre part, les ressources monétaires et économiques : prêts, capitaux, réseaux permettant la circulation de monnaie et mobilisant les ressources sociales en vue non seulement de subvenir aux besoins essentiels, mais également d'accomplir de grandes choses. La construction des pyramides ou des cathédrales n'a pas été financée par la monnaie rare que nous utilisons aujourd'hui, mais bien par le type de monnaie abondante dont nous parlons

15. Source : EFTA.
16. Site de référence : http://www.accessfoundation.org/
Cf. http://www.nexuspub.com/articles/2003/july2003/interview.htm
17. Demeulenaere (Stephen), *Les systèmes de monnaie sociale et le nouveau paradigme économique*, Dakar, Séminaire PSES, 2005. Cf. le site http://money.socioeco.org/fr/documents.php

lorsque nous évoquons les systèmes de monnaie complémentaire. »

La première approche, qui valorise la monnaie complémentaire par la confiance sociale, est employée par des systèmes comme les Local Exchange Trading Systems (LETS, SEL pour Systèmes d'échange local en français), la monnaie libre *(Open Money)*, les banques du temps *(Time Banks)*, le réseau de troc solidaire *(Red de Trueque Solidario)* ou le système HOURS (le système des heures dans la ville d'Ithaca, État de New York). Dans ces systèmes, la monnaie est émise localement et sous le contrôle social de la communauté. Les objectifs visés sont l'inclusion et la cohésion sociale, la valorisation des activités traditionnellement sous-estimées comme le travail des femmes ou l'échange du savoir, des produits, des services et du temps locaux. Lorsqu'on évoque les systèmes de monnaie sociale, c'est généralement de ces systèmes que l'on veut parler.

La deuxième approche, qui valorise la monnaie complémentaire en la liant à des ressources naturelles ou à la monnaie nationale, est employée depuis moins longtemps dans l'histoire récente, bien que les exemples dans l'histoire ancienne ne manquent pas : « récépissés d'entrepôt » en Mésopotamie, en Égypte ancienne ou au Moyen-Orient (comme le shekel, signifiant « boisseau de blé »), monnaies basées sur des bons convertibles, chèques-cadeaux, bons d'achats, Monneta Regio, WIR Bank et JAK Bank, Fomento de Strohalm, Consumer Commerce Circuits, dollars de Toronto et de l'île de Saltspring (qui, dans les magasins locaux, ont tout aussi libre cours que la monnaie nationale), monnaies échangeables contre de l'eau, de l'électricité ou des ressources carboniques ou forestières. Bien que les systèmes qui emploient cette méthodologie puissent être considérés comme des systèmes de monnaie sociale, ils ne sont généralement pas soumis à un contrôle social et sont plutôt gérés par un gouvernement, un entrepôt, une société ou un organisme officiel responsable de garantir leur valeur.

En Europe, la plus répandue de ces monnaies sociales est probablement les systèmes d'échange local (SEL). Ceux-ci ont pour vocation de « promouvoir les solidarités dans le cadre du développement local, grâce à des échanges multilatéraux de savoirs, de biens et de prestations de services de voisinage. Ces échanges sont effectués de gré à gré entre les adhérents, selon les offres et les demandes de chacun ». Plus largement, la grande originalité des SEL réside dans leur manière de produire de la solidarité en régulant les échanges économiques et symboliques à partir d'une unité de compte locale dont le nom varie en fonction des groupes.

La finance solidaire

La « finance solidaire » et plus spécialement les initiatives de microcrédit, ont pour objectif de rendre accessible aux populations défavorisées les services financiers de base (épargne et crédit). L'exemple le plus connu est la Grameen Bank qui procure des microcrédits, sans aucune garantie, à l'une des populations parmi les plus pauvres de la planète : les femmes rurales du Bangladesh. Ce sont ainsi près de quatre millions de femmes, dans quarante-six mille villages bengalis, qui acquièrent la possibilité de lancer un petit projet économique pour nourrir leur famille et sortir de la misère. Malgré le fait que la Grameen Bank ait récemment enduré un certain nombre de critiques [18], on se doit de concéder à la microfinance qu'elle permet l'augmentation des revenus, l'amélioration des conditions de vie, la limitation des dépendances. Actuellement, on répertorie quelque dix mille institutions de microcrédit dans le tiers-monde.

Ainsi Dominique Gentil de l'IRAM précise [19] : « La microfinance est un levier important des transformations économiques

18. Cf. l'article de A. de Ravignan dans *Alternatives Internationales*, mai/juin 2002.
19. Dans sa réponse à l'article précité parue dans *Alternatives Internationales*, juillet/août 2002, p. 65.

et sociales : augmentation de la production agricole (par extension des superficies et intensification) entendue au sens large (agriculture, élevage et pêche), amélioration des réseaux commerciaux, effets sur l'artisanat et l'habitat, mobilisation de l'épargne, investissement et accumulation…, sans compter la modification des rapports sociaux (limitation des dépendances, condition féminine…) ».

En Europe, la finance solidaire donne accès à ceux qui sont exclus du système bancaire actuel aux ressources financières. Cependant, au-delà de cette définition usuelle mais limitative, le qualificatif « solidaire » peut également s'appliquer à une autre manière de « faire de la finance autrement » : les banques sociales. Celles-ci promeuvent aussi le soutien des initiatives économiques qui privilégient la performance sociale à la performance économique. Ces banques d'un type spécial offrent aux épargnants et investisseurs la possibilité d'utiliser des instruments financiers spécifiques (fonds d'investissement durables, crédit bancaire et capital à risque, orientés vers des projets et entreprises durables) permettant des investissements dans les domaines sociaux, écologiques et culturels. Un exemple d'un tel organisme financier sera décrit infra [20].

La consommation responsable

À cheval entre dynamique altermondialiste et démarche RSAE, cette approche sera décrite en détail infra.

Économie sociale, commerce équitable, monnaie sociale, finance solidaire… des outils créés par la société civile en alternatives aux pratiques usuelles.

Nous l'avons déjà évoqué, les initiatives RSAE travaillent sur le pôle complémentaire : amener l'économie actuelle vers plus de responsabilité et de solidarité. En quoi consistent ces démarches ?

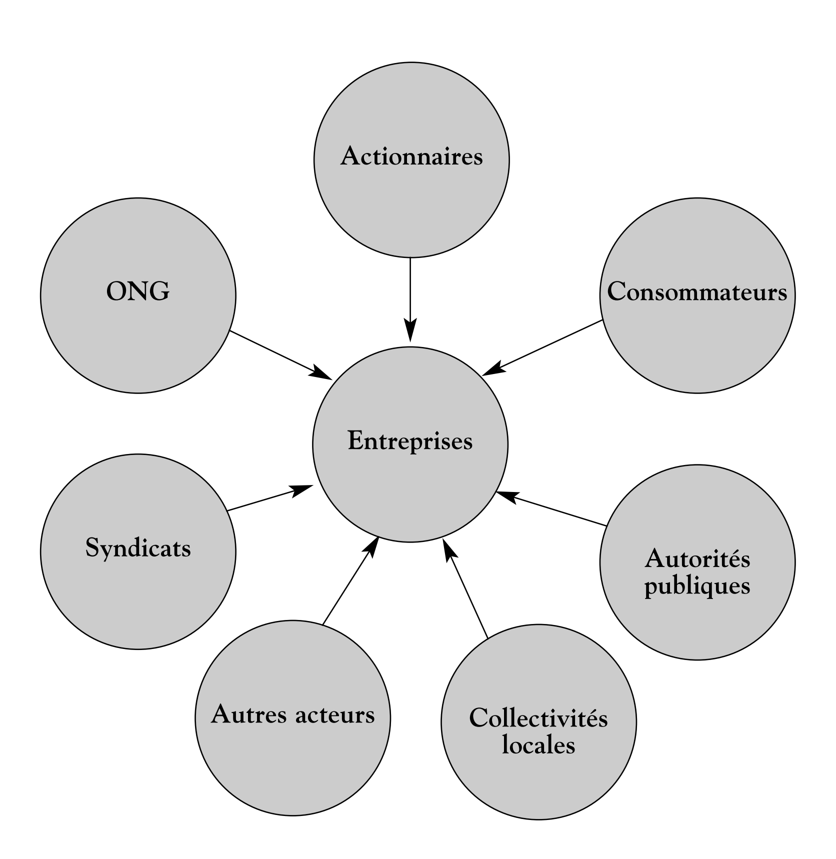
20. Cf. la partie « La RSE en pratique ».

Deuxième partie

Amener les entreprises à adopter des comportements plus « éthiques » ou l'exercice de la RSAE

1. Description de la RSAE

Nous l'avons déjà écrit, l'exercice de la responsabilité sociétale des acteurs économiques (RSAE) est ici entendu comme étant les initiatives prises par des acteurs économiques pour faire évoluer les schémas de production et de consommation vers un mode plus soutenable. L'acteur central du monde économique, ce sont à l'évidence les entreprises. Leur démarche en ce sens, maintenant de plus en plus connue, est appelée la responsabilité sociétale des entreprises ou RSE. D'autres acteurs économiques que nous avons étudiés (ONG, syndicats, organisations de consommateurs, actionnaires, collectivités locales, pouvoirs publics) mettent également sur pied des actions dans le sens de favoriser chez les entreprises une démarche RSE. Dans le schéma qui suit, nous avons donc mis les entreprises au centre.


Actionnaires
ONG
Consommateurs
Entreprises
Syndicats
Autorités publiques
Autres acteurs
Collectivités locales

Sensibilisés aux enjeux sociaux ou environnementaux et conscients de l'importance grandissante de l'impact à ces niveaux en provenance des entreprises, ces acteurs, habituellement appelés « parties prenantes », entament des démarches de manière à favoriser des comportements plus éthiques de la part des entreprises. Ces démarches peuvent être faites de manière coopérative avec les sociétés, ou non coopérative. Dans le premier cas, elles instaurent – ou acceptent d'instaurer – un partenariat avec l'entreprise pour une action précise qui vise à améliorer des conditions sociales et/ou environnementales. Dans le second cas, les parties prenantes cherchent à exercer une pression sur les sociétés, la plupart du temps via les consommateurs ou les actionnaires.

Ainsi :

– Certains investisseurs (institutionnels *via* leur politique propre ou individuels via des fonds d'investissements éthiques) vont privilégier l'achat d'actions de sociétés sélectionnées sur base de critères éthiques. D'autres investisseurs vont aller audelà en investissant directement dans des sociétés (PME, pour la plupart) dans lesquelles ils vont impulser une dimension RSE.

– Certains actionnaires vont interpeller le comportement d'entreprises lors de leur assemblée générale.

– Certains consommateurs vont privilégier l'achat de produits fabriqués dans des conditions sociales et environnementales satisfaisantes : c'est la démarche dite de « consommation responsable ». Ce faisant, ils accroissent la part de marché des entreprises qui adoptent un comportement plus éthique que la moyenne de leur secteur.

– Certaines autorités publiques sont occupées à légiférer de manière à favoriser une production socialement responsable sur une base volontaire ; elles mettent en place des mesures fiscales et de soutien en ce sens ; elles s'impliquent également dans la promotion des bonnes pratiques ; en tant que consommateurs

institutionnels, elles intègrent des clauses éthiques dans les marchés publics.

– Des collectivités locales (villes, communes…) entament des démarches de consommation responsable destinées à favoriser des comportements plus éthiques chez leurs fournisseurs de biens et services.

– Certains ONG et bureaux d'études spécialisés contrôlent les comportements sociaux et environnementaux d'entreprises ; leurs informations et analyses sont utilisées par des particuliers et des institutions de manière à faire pression sur certaines de ces entreprises ; d'autres ONG (ou parfois les mêmes) initient des collaborations avec de grandes entreprises ou acceptent leur proposition à participer à leur démarche RSE.

– Les syndicats cherchent à améliorer les conditions de travail via le dialogue social. Certains d'entre eux vont au-delà et s'allient à d'autres parties prenantes dans des campagnes de pression sur des enjeux plus larges. Certains encore décident de démarches éthiques concernant l'affectation de leurs moyens financiers propres.

La RSE étant au coeur du processus RSAE, c'est cette notion que nous commencerons par aborder.

2.
La responsabilité sociétale des entreprises

Qu'est-ce que la RSE ? D'où vient-elle ? Quelle a été son évolution ? Comment est-elle comprise et mise en pratique ? Y a-t-il un cadre collectivement accepté qui la définit et en donne les conditions d'application ?

Avant que de tenter de définir de manière précise cette notion, commençons donc par observer son origine, son développement et les facteurs qui contribuent à son émergence.

La première des choses à remarquer est que cette préoccupation de « prendre soin de la société » est de mise depuis des décennies et dans toutes les parties du monde. Historiquement, elle a été le fait des grandes et très grandes entreprises se souciant de leur personnel et de ses besoins. Elle a, entre autres, consisté à construire des maisons, des crèches, voire des écoles pour les familles des membres du personnel. En Europe, cette approche « paternaliste » était souvent initiée par des capitaines d'industrie humanistes et d'inspiration religieuse (entre autres chrétiens et quakers). Elle était aussi mise en œuvre par des hommes d'affaires éclairés conscients de la nécessité d'agir ainsi pour se préserver un réservoir de main-d'œuvre sur le long terme. En Asie, le rapport entre les entreprises et la commu-

nauté a toujours été une facette importante des structures sociales. Dans certaines régions asiatiques, les entreprises ont longtemps parrainé financièrement des organisations dont le travail envers la société était basé sur la religion. On y retrouve donc un lien traditionnel fort entre le monde des affaires et la société.

L'aspect caritatif, par voie de donations à la communauté locale, a toujours fait partie de la tradition des grandes entreprises dans la plupart des continents. Cette historicité a pour conséquence que, encore de nos jours et pour de nombreuses entreprises, le caritatif reste le fondement de la démarche RSE et parfois, malheureusement, son seul aspect.

L'émergence de la RSE dans les différents continents

La RSE « nouvelle formule » est née aux États-Unis. Attardons-nous donc un peu plus sur son évolution dans cette partie du monde [1].

L'émergence de la RSE en Amérique du Nord [2]

Les premières actions dites de responsabilité sociale des entreprises remontent à la fin du XIXe siècle [3]. Les villes états-uniennes

1. Champion (Emmanuelle), Gendron (Corinne), *La Responsabilité sociétale des acteurs économiques : une perspective nord-américaine*, Rapport de recherche du Chantier RSAE, 2005.
2. Spécialisée sur les questions environnementales, Emmanuelle Champion est actuellement étudiante en Doctorat d'Administration à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et également coordinatrice développement à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.
Avocate de formation, Corinne Gendron est professeure au Département d'Organisation et de ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et également titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.
3. Le contexte des États-Unis de la fin du XIXe siècle et du début du XIXe siècle et le rôle des entreprises sont documentés dans le livre de Heald (Morrell), *Business social responsibilities : companies and community. 1900-1920*, New Brunswick : Transactions Books, 1988, 330 p.

s'apparentaient à ce que l'on appelle aujourd'hui les *company towns* : une ville se constituait autour d'une activité industrielle (exploitation minière, construction des voies ferrées, etc.) et l'entreprise était propriétaire de l'intégralité des infrastructures (logements, hôpitaux, écoles, banques, lieux de socialisation, églises, etc.) (Heald, 1988). Pour pouvoir vivre, les ouvriers étaient souvent obligés de s'endetter ; la majorité des boutiques d'approvisionnement et les services de santé appartenant à l'entreprise, les ouvriers étaient liés à leur employeur par une lourde dette à rembourser (*Idem*). Les entreprises de l'époque avaient donc un rôle prépondérant dans le domaine de la santé et de l'éducation des ouvriers et de leur famille et en contrôlant la totalité des services et les institutions, elles exerçaient un pouvoir souvent abusif sur la vie de leurs employés (*Idem*).

Au cours du XIXe siècle, l'État établit les droits des travailleurs, édifie un système de protection sociale et prend un rôle accru dans le domaine de l'éducation et de la santé. À mesure que l'État providence s'édifie, le champ d'action des entreprises est considérablement altéré. Les entreprises s'intéressent alors aux actions dites de « philanthropie » et au mécénat. Ainsi, plusieurs s'impliquent dans des œuvres caritatives tandis que d'autres soutiennent, par exemple, le développement des arts et de la culture dans leur ville et dans leur communauté (Heald, 1988).

Il faut attendre les années 1960 pour que le débat portant sur la responsabilité sociale des entreprises connaisse un véritable essor (Gendron, 2000). Aux États-Unis, les entreprises étaient régulièrement attaquées pour discrimination à l'embauche, les pollutions occasionnées par leurs activités de production et la sécurité de leurs produits [4]. On parlait alors de « responsabilisation de l'entreprise » (Bérard et Moffet, 2004 : 27). C'est en 1962, lors de la publication de l'économiste Milton Friedman, *Freedom and Capitalism*, que le terme « responsabilité sociale de l'entreprise » a véritablement émergé. Selon Friedman, la seule

4. Cf. à ce sujet le dossier spécial sur la responsabilité sociale de l'entreprise de la *Revue Commerce* de septembre 2004.

responsabilité sociale de l'entreprise était d'engendrer des profits pour satisfaire ses actionnaires et ses propriétaires.

Le milieu académique entame aussi une réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises d'abord en termes d'éthique et de morale : ce courant, communément appelé la *Business Ethics*, cherche à évaluer les actes d'une entreprise et de ses dirigeants par rapport à la morale ; il s'agit en effet de définir ce qui est bien ou mal. Puis, cette réflexion se structure autour d'un supposé lien contractuel qui lie l'entreprise au reste de la société : ce courant connu sous le nom de *Business and Society* définit la légitimité de l'entreprise comme condition du lien social entre l'entreprise et la société ; l'entreprise se doit d'être socialement responsable si elle veut bénéficier d'une légitimité vis-à-vis de la société et continuer à exister (Gendron, 2000).

La publication en 1984 du livre d'Edward Freeman, *Strategic management : a stakeholder approach*, revisite la responsabilité sociale des entreprises et la formule en termes stratégiques. Ce livre fondateur propose aux gestionnaires de tenir compte des différentes parties prenantes de l'entreprise lors du développement de stratégies. En effet, l'entreprise affecte les parties prenantes autant que ces dernières peuvent nuire à la rentabilité financière de l'entreprise (Freeman, 1984). C'est pour cela selon Freeman qu'il est impératif de tenir compte des attentes des parties prenantes.

La responsabilité sociale à visée stratégique fait alors son entrée dans plusieurs entreprises nord-américaines. Alors que les gestionnaires faisaient part de leurs actions de mécénat et de charité, ils commencent, suite à la publication du livre de Freeman, à se doter de comités internes pour gérer leurs parties prenantes. On assiste à une transformation des actions dites de responsabilité sociale des entreprises : l'œuvre de Freeman marque le passage de pratiques de responsabilité sociale qui se manifestaient par des actions dites de philanthropie et de charité – soit le paternalisme corporatif – à une responsabilité sociale utilitariste à visée stratégique.

L'émergence de la RSE en Europe

La RSE a émergé en Europe de deux manières. La première fut une réponse des entreprises à des revendications émanant de la société civile, la seconde fut plus proactive de la part d'un certain nombre d'entreprises, rendues conscientes de certains enjeux et soucieuses de concourir à une société équilibrée. En Europe centrale et de l'Est, le communisme installe des entreprises dirigées centralement. L'intention était de servir les « parties prenantes » par la possession et la gestion collectiviste des moyens de production et par l'abandon du rôle du capital et de ses détenteurs. Dans certains pays communistes (tels que la Yougoslavie et la Tchécoslovaquie), les entreprises avaient développé un modèle de soins et de services gratuits étendus pour leur personnel (crèches, maisons de vacances entre autres). Le contexte permettait également le développement d'un modèle coopératif-collectiviste.

Nous nous limitons dans le texte qui suit aux modèles de l'Europe de l'Ouest.

La société civile interpelle les entreprises

L'Europe n'a pas échappé à la règle commune : le courant paternaliste qui a émergé vers la moitié du XIX[e] siècle a progressivement cédé la place à ce qui a été appelé « le modèle rhénan », un modèle où la concertation sociale entre patronat et syndicat s'est petit à petit imposée dans bon nombre de pays européens. Depuis les années 1980, ce modèle typiquement européen a subi les assauts de plus en plus soutenus du modèle dit « anglo-saxon », sous-tendu par une vision de l'économie que certains qualifieront de néo voire ultra-libérale. L'hypothèse a été émise que ce sont les excès de ce dernier modèle qui ont provoqué, en réaction, l'émergence de la RSE.

On le sait, de nombreux pays, en effet, ont connu récemment les conséquences dramatiques de la course aux profits à tout prix : les marées noires, la crise de la vache folle, la dioxine, les délocalisations, les licenciements boursiers, des scandales

financiers. Beaucoup se sont donc mis à réfléchir sur la possibilité de « cadrer » de manière acceptable cette course aux profits.

Forts de ce qui se passait aux États-Unis, de nombreux acteurs de société ont « interpellé » de différentes manières le monde des grandes entreprises. Un mouvement d'interpellation qui avait déjà commencé dans les années 1980. Ce sont les banques en Europe et aux États-Unis qui ont été les premières interpellées, concernant leurs investissements en Afrique du Sud du temps de l'apartheid. Puis d'autres secteurs ont suivi, concernant d'autres questions sociales ou environnementales. Nous expliciterons plus loin l'un des épisodes parmi les plus fameux : le combat Greenpeace/Shell.

C'est ainsi que, en réponse à diverses demandes d'acteurs de la société civile, certaines entreprises ont commencé à modifier leur comportement, arrêtant les nuisances sociales ou écologiques dénoncées. C'était le début de la mise en œuvre des démarches de responsabilité sociétale au sein des entreprises européennes. Nous verrons ultérieurement comment elle a évolué.

Les autorités publiques exhortent les entreprises

On le lira infra, la Commission européenne a également donné une impulsion en la matière : en 1993, le président de la Commission européenne, Jacques Delors, lançait un appel aux entreprises européennes pour lutter contre l'exclusion sociale. En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a aussi fait appel au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social pour les bonnes pratiques liées à l'organisation du travail, l'égalité des chances, à l'insertion sociale et au développement durable. Le message à destination du monde des affaires n'était donc plus ici celui de l'interpellation de la société civile « Cessez les nuisances ! » mais celui, plus léger, d'un monde politique avec cette exhortation « Devenez un acteur d'une société plus solidaire et durable. » Un autre type de motivation… qui cherche à s'adapter à un contexte politique de diminution du pouvoir

d'État, de libéralisation économique et de mondialisation. Le monde économique a, en effet, acquis un pouvoir considérable en termes d'organisation de la production, du commerce, des investissements et des flux de capitaux. Qui dit « pouvoir », dit « responsabilité » envers ceux concernés par ce pouvoir. Là où la démocratisation apporte la participation du citoyen à la vie politique, la participation à la vie économique peut emmener pour les parties prenantes une possibilité de participer à la vie des entreprises par l'expression explicite de leurs besoins et de l'intérêt de la société toute entière. La reconnaissance de l'interdépendance économique des citoyens (au niveau local et mondial) étant la raison de cette participation.

L'émergence de la RSE en Asie [5]

En Asie, l'enjeu de la RSE comme on le comprend maintenant a démarré seulement au début des années 1990. Ce processus a émergé avec l'arrivée de compagnies occidentales venues en Asie pour commercer ou installer des unités de fabrication et elles-mêmes interpellées par des acteurs occidentaux sur des questions éthiques. Ce phénomène pourrait également avoir contaminé positivement des compagnies asiatiques (en particulier les grandes compagnies qui désirent commercer avec l'Ouest) en les motivant à apparaître comme socialement responsables. Cependant, il est important de comprendre le modèle de « l'industrie » en Asie. Dans les pays occidentaux un grand rôle est joué par les très grandes entreprises, à côté des PME. En Asie, ce sont les petites entreprises qui jouent un rôle très significatif dans les économies[6]. La question de l'adaptation de la RSE occidentale à cette réalité s'est donc posée très vite.

5. Ramaswamy (Ramesh), *Social Responsibility of Economic Actors*, septembre 2005. Ramesh Ramaswamy est directeur et gestionnaire administratif de l'association indienne à but non lucratif, Resource Optimization Initiative (ROI), créée afin d'inciter les décideurs gouvernementaux et les entrepreneurs des pays en voie de développement à mettre en place et à planifier l'essor d'industries écologiques.
6. Note du coordinateur de recherche : exception faite au Japon où l'on dénombre un grand nombre de grandes et très grandes entreprises.

L'émergence de la RSE en Amérique latine [7]

Comme en Asie, l'enjeu RSE est apparu en Amérique latine dans les années 1990 par l'action et l'influence des compagnies multinationales qui se sont installées dans la région durant cette décennie. Ces compagnies ont apporté cette notion de leurs pays d'origine, que ce soit les États-Unis ou l'Europe.

Le concept de RSE s'est étendu rapidement dans la région. Il a été adopté en premier lieu par de grandes compagnies nationales et internationales dans chaque pays. Plusieurs de ces compagnies avaient déjà effectué des actions philanthropiques avant la mise en place structurelle d'une démarche RSE et montrent un profil qui, en plus d'une production à grande échelle et de grands bénéfices, dispose d'un système de gestion moderne et efficace. Mais par contre, comme en Asie à nouveau, il semble que la RSE ne fasse pas partie de l'agenda ni des préoccupations immédiates des petites et microentreprises.

On le sait, l'Amérique latine est marquée par une grande pauvreté (44 % de la population vit dans la pauvreté, et 190 000 enfants décèdent tous les ans à cause de cette pauvreté). Pour affronter cette situation, la population ressent le besoin d'une implication par des entreprises responsables et des organismes volontaires. Au Chili par exemple, 50 % des consommateurs considèrent maintenant la RSE comme l'élément principal qui forme l'image d'une compagnie, tandis qu'en Argentine, un consommateur sur deux est disposé à payer plus pour des produits de compagnies socialement responsables.

---

7. Muñoz Portugal (Ismael), *Social Responsibility of Economic Stakeholders*, septembre 2005.
Docteur en économie, Ismael Muñoz est président du Grupo Red de Economía Solidaria du Pérou. Professeur d'université, il enseigne l'économie à l'université pontificale catholique du Pérou et en maîtrise de sciences politiques. Il a publié, en collaboration avec Javier Iguiñiz, *Políticas de Industrialización del Perú 1980-1990* (Lima, CIES-DESCO, 1992).

L'émergence de la RSE en Afrique[8]

Depuis la montée en puissance des entreprises multinationales durant les années 1960, les normes de qualité apparurent comme des critères de différenciation non impératifs mais utiles et fortement salutaires pour la dynamique interne des entreprises.

Ainsi, de nombreuses initiatives ont été prises au niveau international avec pour ambition de mettre en place un cadre institutionnel approprié pour faciliter les processus de normalisation ou de certification. Même si les initiatives véritablement endogènes sont rares en Afrique, force est de reconnaître qu'à la faveur de la mondialisation et des différents cadres internationaux de coopération, l'opérationnalisation des dispositions juridiques en la matière s'est traduite par la promotion de certaines normes et leur harmonisation, surtout dans le cadre des processus d'intégration régionale.

À la suite des normes ISO 9000 sur la qualité, ISO 14000 sur l'environnement, HACCP sur l'hygiène, la norme sur la responsabilité sociale des acteurs économiques (SA 8000) en est une nouvelle génération. En effet, apparu récemment, le principe de responsabilité sociale des entreprises[9] concerne l'ensemble de leurs pratiques et leurs conséquences, à l'intérieur comme à l'extérieur de leurs murs.

Mais, le moins que l'on puisse dire est que, malgré l'importance de ces questions, elles sont encore insuffisamment abordées dans le contexte africain par rapport aux pays du Nord. L'une des principales raisons est que l'Afrique est pratiquement

8. Atidegla (Aurélien), *Étude sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques*, février 2005. Aurélien C. Atidegla est président fondateur du Groupe de recherche et d'action pour la promotion de l'agriculture et du développement (GRAPAD), une ONG béninoise spécialisée dans la microfinance, l'appui au développement communautaire et les questions de coopération Nord/Sud. Membre du Pôle de socio-économie solidaire de l'alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire, il participe également aux chantiers « commerce équitable » et « vision ».

9. D'après Novethic, site français spécialisé en RSE créé à l'initiative d'entreprises en 2004.

absente du commerce mondial et ne dispose que de très peu d'entreprises de grande taille, en dehors des filiales des STN.

On peut donc voir que la pratique de la responsabilité privée d'entreprise progresse dans le monde entier. Force est cependant de constater que, bien qu'il existe des pratiques responsables dans tous types d'entreprises, publiques et privées, grandes et petites, la RSE est encore, dans sa toute grande majorité, le fait des très grandes entreprises.

Les aspects sociaux et environnementaux vont de plus en plus peser sur les décisions d'investissement dans les prochaines années, révèle l'étude qu'ont publié fin 2003 CSR Europe, Deloitte et Euronext. Ils constitueront une composante significative des décisions d'investissement pour 60 % des gestionnaires de fonds et analystes.

Les chefs d'entreprises également sont conscients de l'importance de l'enjeu RSE, du moins si l'on en croit la réponse à une enquête annuelle de 1 200 d'entre eux, officiant dans 33 pays [10]. Les conclusions les plus parlantes concernent l'importance accordée par les PDG à la responsabilité sociétale des entreprises. La plupart des PDG déclarent que la RSE ne se résume pas à une manipulation en termes de relations publiques (51 %), que la RSE est vitale pour la rentabilité (68 %) et que la RSE doit rester une priorité, même dans l'actuel ralentissement économique (60 %). Le rapport conclut sur l'importance de la publication de rapports sur la performance de la RSE. Pratiquement la moitié des entreprises interrogées (48 %) produisent un rapport RSE ou de durabilité en plus de leur rapport d'activités annuel.

Tout ceci nous montre donc qu'un réel intérêt est présent sur le concept. Mais est-il compris et mis en action de manière homogène ? Assurément non.

10. Enquête "PricewaterhouseCoopers'fifth annual Global CEO Survey, Uncertain Times, Abundant Opportunities".

Voyons successivement ces deux niveaux : la compréhension et la mise en œuvre.

Modes de compréhension de la RSE par les entreprises

La démarche RSE est comprise de manières très différentes par les entreprises. Nous le verrons infra, lorsque les participants aux groupes de dialogue que nous avons organisés identifieront les problèmes à mettre en route une démarche RSE de qualité : le principal de ces problèmes est le manque de compréhension du phénomène. Ceci est donc suffisamment important pour que nous nous essayions à dessiner une « échelle » des compréhensions de la RSE.

Au premier niveau de compréhension, être socialement responsable consiste pour un bon nombre d'entreprises simplement à apporter du travail à leurs salariés et, au mieux, à créer de l'emploi. Pour les mêmes entreprises, être éthique c'est respecter les lois de son pays.

À un niveau à peine plus élaboré, la RSE est une démarche caritative : l'entreprise créera alors souvent une fondation qui effectuera des donations.

Au niveau « critères négatifs », on entre ensuite dans la perception basée sur le fait qu'être sociétalement responsable consiste pour une entreprise à « ne pas nuire » : ne pas (trop) polluer l'environnement, ne pas (trop) consommer de ressources naturelles non renouvelables, ne pas produire de produits nocifs (armes, tabac, alcool…), etc. Rappelons que les premières interpellations de la société civile à l'encontre des entreprises se sont faites sur cette base.

Le niveau suivant, dit « actions positives », consiste pour les entreprises à percevoir qu'elles peuvent s'impliquer positivement vis-à-vis des enjeux sociaux ou environnementaux de leur dynamique interne. On a ainsi des exemples de compagnies qui mettent en place un système intégré de gestion environnemen-

tale ou des entreprises qui vont engager dans leur personnel un certain nombre de personnes défavorisées (chômeurs de longue durée, personnes moins valides…) ou mieux, qui vont créer en métier annexe à l'entreprise une « entreprise d'insertion » spécialisée pour mettre au travail ce type de personnes.

Le niveau « impact global » est celui où les entreprises comprennent qu'elles ont un impact ou une responsabilité au-delà des limites spatiales de leur siège d'activité. On trouve ici, par exemple, les sociétés qui font réaliser des audits sociaux dans leur chaîne de production au tiers-monde.

Le niveau de mission et responsabilité intégrée concerne les entreprises spécialement créées pour exercer une responsabilité sociétale – souvent en partenariat avec ou initiées, voire contrôlées, par des ONG ou d'autres acteurs de la société civile. Nous verrons plus bas quelques exemples de ce type d'entreprises novatrices.

Une étude récente visant à identifier les perceptions des parties prenantes à un niveau planétaire nous apprend combien l'écart entre les attentes de ces *stakeholders* et les pratiques de « bonne citoyenneté » de la part de certaines entreprises est grand[11]. En Europe, en matière de démarche RSE, de nombreuses compagnies donnent une place considérable à des donations financières pour satisfaire les besoins sociaux, par exemple dans l'éducation, la vie culturelle, les communautés locales. Une étude récente sur la RSE menée en Allemagne par l'institut de recherche d'opinion Forsa constate que 10,3 milliards d'euros sont dépensés annuellement en de telles activités, rien que dans ce pays. Or l'étude de Pleon montre que ce type de contribution volontaire arrive en 27e position sur 30 choix possibles lorsque

11. "Accounting for Good : the Global Stakeholder Report 2005", Pleon b.v., 2005 : Cette enquête a été faite vers un large échantillon de personnes et organisations représentatives des parties prenantes au moyen de questionnaires en anglais, allemand, espagnol, français et chinois. Les participants à cette enquête de Pleon sont les parties prenantes principales des entreprises : employés, conseillers, universitaires, ONG, la communauté financière, etc.

est posée aux parties prenantes la question des enjeux qu'ils identifient comme « très importants ».

Voici, à titre d'exemple, la première partie de la hiérarchie de ces enjeux et les pourcentages affectés à chaque enjeu.

Droits de l'Homme	61,4 %
Rendement énergétique/écologique	61,0 %
Santé et sécurité	60,4 %
Protection climatique	59,4 %
Gestion écologique du processus de production	58,8 %
Politique de l'environnement	58,8 %
Gouvernance des entreprises	56,6 %
Normes dans les pays en voie de développement	56,8 %
Système de gestion de l'environnement	53,9 %
Corruption	53,9 %
Normes sociales pour la chaîne d'approvisionnement	52,7 %
Mesures pour éviter la pollution des sols et de l'eau	51,1 %

Modes de concrétisation de la RSE par les entreprises

Les entreprises se mettent en action dans une démarche RSE de manières très différentes également. Essayons-nous à dessiner une « échelle » des mises en œuvre de la RSE.

Le tout premier niveau d'implication en RSE, et celui que n'ont jamais dépassé de nombreuses compagnies, est la rédaction d'une charte éthique ou d'un code de bonne conduite qui déclare un certain nombre d'intentions de l'entreprise concernant les dimensions sociales et environnementales.

Un deuxième niveau d'implication est celui des entreprises qui veulent entrer dans une démarche concrète et qui mettent donc en œuvre « un plan de travail », le plus souvent des actions correctives ou constructives qui visent à des objectifs « éthiques ». On citera par exemple, la mise en place d'un « système de gestion environnemental » ou encore la discussion avec un fournisseur basé dans le tiers-monde concernant les conditions de travail de son personnel. Nous considérons cette démarche

comme « deuxième niveau » car l'entreprise se met en action, mais elle le fait de manière indépendante, non concertée avec d'autres acteurs. Elle décide de ses objectifs, mène ses propres actions, effectue ses propres contrôles et décide des éventuelles mesures correctrices. Les actions mises en œuvre peuvent être tangentielles à son activité (donations, soutien d'une entreprise d'insertion) ou être reliées à son cœur de métier.

Au troisième niveau d'implication, certaines entreprises se dotent d'un système d'évaluation de leur programme éthique. Cet outil de diagnostic peut être tout à fait particulier à l'entreprise ou s'inscrire dans une pratique plus largement répandue en référence à une norme reconnue. On citera comme exemple les normes EMAS ou ISO 14001 en matière environnementale ou la norme SA 8000 en matière sociale. Lorsque l'outil de diagnostic est particulier à l'entreprise, il peut s'agir d'une auto-évaluation interne à l'entreprise ou celle-ci peut également faire appel à un cabinet extérieur spécialisé qui effectuera l'évaluation pour le compte de l'entreprise. Lorsqu'il est fait référence à une norme, c'est d'office un organe extérieur qui effectuera les contrôles. Cette évaluation externe peut donner lieu à une certification de l'entreprise ou une labellisation de ses produits.

Un quatrième niveau d'implication est l'intégration de la démarche RSE de l'entreprise dans un véritable système de gestion. Cette approche est beaucoup plus fréquente sur les questions environnementales que sur les aspects sociaux. Quand un système de gestion environnementale est mis en place, ceci implique que la dimension environnementale rentre en ligne de compte quelle que soit la décision qui doive être prise. À ce niveau, la RSE n'est donc plus une démarche ajoutée à côté du processus de production, elle en fait désormais partie intégrante.

Le cinquième niveau d'implication est celui où l'entreprise, non contente de se soumettre à une norme extérieure à elle et à un contrôle indépendant, va engager un dialogue avec les (ou des) parties prenantes de manière à affiner sa perception des enjeux de sa démarche RSE. Ce dialogue pourra porter sur les

objectifs à atteindre, les étapes à franchir, les normes à rencontrer, la qualité du contrôle, la teneur d'une éventuelle communication vers le consommateur… Certaines parties prenantes (ONG, syndicats) peuvent être invitées à effectuer leurs propres contrôles sur base de coups de sonde, en marge de l'audit officiel.

Nous avons donc vu que, dans ses formes nouvelles, la RSE est née aux États-Unis il y a une trentaine d'années. Elle s'est ensuite étendue à l'Europe, où elle s'est raffinée. Les grandes multinationales l'ont parfois également transplantée dans leurs unités de production situées dans les autres continents. Ces formes nouvelles se caractérisent par un regard que l'entreprise porte sur elle-même. Dans un premier temps, l'entreprise se pose la question des éventuelles nuisances que son processus amène pour la collectivité. Dans un second temps, elle s'interroge sur la manière avec laquelle elle pourrait contribuer activement au bien-être de la société au sens large, et non plus seulement à celui de son personnel. Et dans ce second stade, elle développe une créativité qui va bien au-delà du caritatif traditionnel.

Dans ces phases de diagnostic et de créativité, les entreprises impliquent de plus en plus les parties prenantes, c'est-à-dire d'autres acteurs économiques intéressés au comportement de l'entreprise. Le champ éthique propre aux entreprises s'entrecroise avec celui d'autres acteurs économiques.

À partir de ces typologies en termes de compréhension et de mise en action de la RSE, nous pouvons approcher une définition de ce phénomène.

Définition de la responsabilité sociétale des entreprises

De nombreuses définitions du phénomène RSE circulent, reliées à la vision plus ou moins subjective de leur auteur. Nous

donnons ici quelques définitions qui nous semblent bien refléter la diversité des approches.

Commençons par la définition donnée par la Commission européenne qui a organisé, courant 2001, une large consultation ayant comme objectif de recueillir les différentes perceptions et attentes des acteurs concernés par la RSE. Dans le Livre vert qui en est issu, intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* et publié en juillet 2001, la Commission propose cette définition du concept de RSE : « L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. »

Cependant, nous verrons plus loin [12] que certaines parties prenantes (parmi les ONG et organisations syndicales) marquent leur désaccord sur la question du « volontaire ». Pour ces acteurs, des réglementations qui obligeraient les entreprises à se comporter « en bons citoyens » devraient être édictées, assorties d'une responsabilité pénale pour les gestionnaires des entreprises qui auraient contrevenu.

En revanche, cette notion actuelle de « volontaire » attire notre attention sur un paramètre important : ce qui est exigé par la loi ne peut être inclus dans une démarche RSE. Ainsi, en Europe, de nombreuses législations concernant les matières environnementales ont été promulguées ces dernières années. Une entreprise ne peut donc actuellement se proclamer comme environnementalement responsable simplement par l'observance de ces réglementations.

Pour voir les choses plus concrètement, voici une définition facilement compréhensible, celle de Novethic [13] : « La notion de responsabilité sociale des entreprises est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable qui repose sur trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE

12. Cf. la partie « Enseignements tirés des Groupes de dialogue dans l'Union européenne », III, 2.
13. Site français spécialisé en RSE créé à l'initiative d'entreprises.

(CSR, *Corporate Social Responsability* selon le vocable international) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes (« stakeholders ») : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile dont les ONG sont les porte-parole. »

Ce type de définition est-il partagé dans d'autres continents ?

Une vision latino-américaine [14] :

« La responsabilité sociétale des entreprises est le lien que chaque entreprise, en tant que membre de la société, établit et cultive avec tous ses partenaires – salariés, clients, fournisseurs, la communauté où elle est implantée – dans le but de créer un réseau de liens sociaux qui soutient la compétitivité et les affaires de l'entreprise dans le long terme tout en contribuant à une amélioration durable des conditions de vie de la société [15]. »

Une vision *made in* Asia [16] :

« Il y a beaucoup de définitions de la RSE. La question clé réside dans sa signification de base, selon laquelle la RSE explore la relation entre les entreprises (individuellement et collectivement) et la collectivité. »

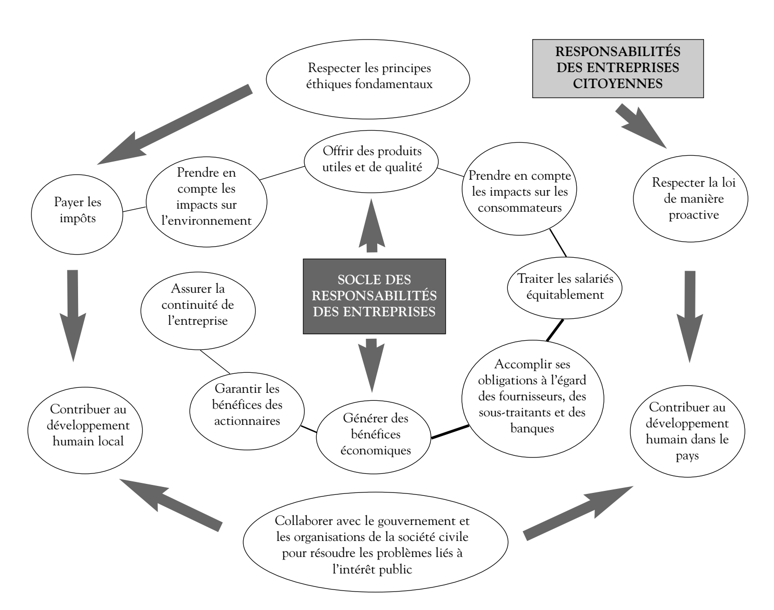
Ces différentes définitions permettent de se faire une idée du profil d'une entreprise sociétalement responsable. Nous tirons cette image d'un texte de Peter Pruzan publié dans une brochure syndicale danoise [17] : « L'entreprise responsable a des employés qui sont fiers de leur entreprise parce qu'elle développe et produit des biens de haute qualité, a la confiance des consommateurs et de bonnes relations avec ses fournisseurs et la

14. Muñoz Portugal (Ismael), *op. cit.*
15. Pour plus de références, voir Roitstein (Florencia), *La Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina. Tendencias y Oportunidades*, Buenos Aires, Instituto Universitario IDEA, mai 2003.
16. Ramaswamy (Ramesh), *op. cit.*
17. CSR : a discussion paper de la Confédération danoise des syndicats.

communauté locale. L'argent sera le moyen de développer l'entreprise et non la finalité de son existence. »

Le graphique qui suit donne une idée de l'étendue et de la complexité des responsabilités sociales qu'une entreprise doit assumer et harmoniser[18]. Chacune se rapporte à une relation à un secteur de la société qui, directement ou indirectement, est impliqué dans l'activité économique. Chacune a des implications économiques, doit résoudre une tension entre les intérêts privés et les intérêts publics, et fonctionne dans une sphère de demande citoyenne.

Graphique des responsabilités des entreprises



Dans ce contexte, écrit notre expert sud-américain, la RSE devient un outil pour approcher la tâche ardue de créer un

18. Extrait du rapport de notre chercheur sud-américain in Sulmont (Denis), *La responsabilidad empresarial en el Perú,* Lima, PUCP-UP-IEP, 2000, p. 128.

climat stable approprié pour l'investissement, le progrès industriel et le développement économique.

On le voit, la plupart des définitions insistent sur la place des parties prenantes. Explicitons ce concept.

Les parties prenantes

Voici la perception de la Commission interdépartementale du développement durable (CIDD)[19] en Belgique : « L'idée sous-jacente au rôle des parties prenantes est que les entreprises font partie intégrante de la société. Elles ne constituent pas des entités isolées ; elles influencent de nombreux groupes et individus et en subissent à leur tour l'influence. Pousser cette réflexion un stade plus loin conduit à constater que la responsabilité d'une entreprise ne se limite pas à ses actionnaires et à ses administrateurs, mais qu'elle s'étend à d'autres parties directement ou indirectement associées à l'entreprise, notamment les travailleurs, les fournisseurs, les clients, les consommateurs, la communauté locale d'entrepreneurs, les associations environnementales et d'autres ONG. Suivant cette vision, une entreprise ne pourra pas être performante sur les plans économique, social et environnemental si elle ne connaît pas les besoins et les attentes de la société qui l'entoure ainsi que ceux de ses parties prenantes. La concertation et le dialogue avec les parties prenantes constituent, dès lors, un élément essentiel de la définition de la RSE. En outre, l'implication des parties prenantes est une forme d'assurance de la qualité dans le cadre de la RSE. Autrement dit, le fait d'engager le dialogue avec les parties prenantes et d'assumer une responsabilité sociétale induit des attentes et des engagements mutuels. »

Cette attention aux parties prenantes est de plus en plus partagée, maintenant, dans les initiatives RSE, au point où la

19. Cf. le document de travail de la CIDD, *Projet de cadre de référence de la RSE*, Belgique.

plupart des démarches qui sont initiées en cette matière incluent des structures multi-acteurs. On en prendra comme exemples :

– à un niveau national : le Comité consultatif qui octroie le Label social belge [20] ;

– au niveau européen : le European Multistakeholder Forum for the Corporate social responsibility [21] ;

– au niveau international : un dialogue multi-acteur a été inclu dans le comité préparatoire au World Summit on Sustainable Development de Johannesburg ; autre exemple : le Global Compact et le Global Reporting Initiative émanant de l'ONU ;

– la plupart des grandes normes de RSE (AA 1 000, SA 8 000, etc.) ont eu à l'origine et/ou possèdent encore une participation de toutes les parties prenantes ;

– même les entreprises s'entourent de structures multi-acteurs :

- British Telecom (BT) a mis sur pied le European Stakeholders Panel ;

- Novartis a également sa plate-forme de dialogue sociétal : « Ce cadre permettra un dialogue transparent, équitable, démocratique, avec une parité entre les hommes et les femmes et sera adaptable à différentes situations et questions. La collaboration avec les autres acteurs assure la stabilité et les bases nécessaires pour une résolution pacifique des conflits. Établir un certain niveau de confiance mutuelle, de respect et de compréhension des besoins de chacun est un impératif pour tout partenariat public-privé. Chez Novartis, nous pensons que c'est un facteur important pour la réussite et le développement durable », a déclaré Dieter Wissler, Directeur de la communication d'entreprise à Novartis, lors d'une allocution au Forum de la Banque mondiale le 27 novembre 2000 à Berlin.

20. Cf. la partie « Responsabilité sociétale des pouvoirs publics », II, 3.
21. Cf. la partie « Les problèmes à développer une RSE de qualité », III, 2.

Nous allons voir plus loin que, à leur tour et pourrait-on dire, à titre de réciprocité, certaines de ces parties prenantes, en tant qu'agents économiques, vont prendre des initiatives dans le cadre de ce que nous avons appelé la « responsabilité sociétale des acteurs économiques ».

Ce que n'est pas ou ne fait pas la RSE

Concernant la législation

Un souci pour de nombreuses ONG, particulièrement celles travaillant sur des enjeux Nord-Sud, est que la RSE ne se substitue pas à la législation ni au cadre normatif. La CIDD belge l'exprime de la manière suivante : « Tel qu'il apparaît dans la définition, la RSE est un engagement volontaire de l'entreprise qui dépasse les prescriptions de la loi. Cela ne signifie évidemment pas que les pouvoirs locaux, régionaux, nationaux ou internationaux devraient abandonner leur rôle de législateur et de régulateur parce qu'ils soutiennent l'entrepreneuriat sociétalement responsable. »

Notre chercheur d'Amérique latine pose le fait en ces termes : « La RSE ne doit pas être considérée comme un substitut aux règlements ou législations sur les droits sociaux ou environnementaux, ni permettre un biais dans la rédaction des normes appropriées. Globalement, dans les pays qui manquent de tels règlements, les efforts devraient se concentrer pour établir un cadre législatif ou de normalisation approprié pour définir une base uniforme sur laquelle développer les pratiques socialement responsables qui pourront bénéficier à toutes les nations. »

Concernant le dialogue social

Un souci important pour les organisations syndicales est que le dialogue sociétal (ou dialogue entreprises/parties prenantes) ne remplace pas le dialogue social, celui qui, historiquement, regroupe patronat et syndicats. Pour la CIDD encore, « Le dialogue avec les différentes parties prenantes d'une entreprise

est un élément essentiel de la RSE. Les entreprises ne limitent désormais plus le dialogue aux seuls actionnaires, fournisseurs et travailleurs, mais élargissent celui-ci aux autres parties intéressées (tant directes qu'indirectes) de l'entreprise. Un défi majeur pour le management consistera dès lors à engager ce dialogue de manière structurée, d'équilibrer et de valoriser les divers intérêts (parfois divergents) des parties prenantes. Le dialogue social a permis aux employeurs d'acquérir pas mal d'expérience dans le domaine du dialogue avec l'une des parties prenantes les plus importantes de l'entreprise, à savoir les travailleurs. En Belgique, ce dialogue est structuré, tant aux niveaux national et sectoriel qu'au niveau de l'entreprise. Il n'est dès lors pas question de négliger le dialogue social en engageant un dialogue avec les parties prenantes, qui, sans aucun doute, complexifiera considérablement la donne. Le dialogue avec les parties prenantes ne peut se substituer au dialogue social, ni être utilisé pour opposer les intérêts divergents des parties prenantes. Le dialogue avec les parties prenantes ne constitue dès lors pas une menace pour la concertation structurée entre l'employeur et les travailleurs. Au contraire, le dialogue avec les parties prenantes et le dialogue social doivent se compléter. En outre, le thème de la responsabilité sociétale des entreprises devrait devenir un point d'attention important dans le dialogue social entre employeurs et travailleurs. »

Nous pouvons en outre comprendre l'inquiétude des syndicats concernant la compétence d'autres acteurs à négocier avec les entreprises dans un dialogue sociétal. Il est probable que les organisations syndicales appréhendent une « dilution des standards » dans le cas où d'autres lieux de concertation se créent avec des acteurs moins rompus qu'elles-mêmes à ce type de rapport aux entreprises. En même temps, il nous semble clair qu'existent des domaines qui n'intéressent pas (ou peu) les syndicats et où il est important que d'autres parties prenantes prennent leur relais en termes de négociation. Il est également des

domaines où l'expertise syndicale est moindre que celle d'autres acteurs…

Les motivations à la RSE

De manière à savoir comment rendre les démarches de la RSE plus nombreuses et les influencer vers plus de qualité, il est intéressant d'en connaître les différents niveaux de motivation.

Il semble que, jusqu'ici, les entreprises ont considéré la responsabilité sociale et environnementale comme un facteur de coût plutôt que comme une opportunité. Beaucoup estiment cependant que, dans les prochaines années, ce sont les entreprises qui sauront intégrer ces considérations dans leur système de gestion, qui « auront la main ». Le bon message ne sera donc plus de faire cela pour le bien de la collectivité mais pour leur propre intérêt.

Mais dans l'intermède, les facteurs de motivation à entrer dans une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise sont d'ordres divers. Nous avons évoqué plus haut, lors du chapitre traitant des conditions d'émergence de la RSE dans les différents continents, certains de ces facteurs. Reprenons ici de manière plus ciblée de possibles motifs qui peuvent amener une entreprise à s'impliquer sociétalement. Nous proposons successivement la vision de trois de nos équipes de chercheurs.

Commençons par un point de vue général en provenance de l'Asie :

« Dans le contexte asiatique, il est sans doute pertinent de se demander : "Pourquoi la RSE ?" La motivation des entreprises à adopter les pratiques de RSE varie selon les pays et les cultures, mais nous pouvons classer dans les grandes lignes les motivations possibles pour la RSE que l'on peut trouver en Asie.

La RSE comme réponse aux demandes de marché (Market driven)

La demande du consommateur ou de l'acheteur auprès de l'entreprise est une motivation très forte pour que les entreprises soient responsables ou au moins, paraissent l'être. Dans la plupart des régions du continent asiatique, en particulier les moins riches, les consommateurs ne semblent pas manifester une forte demande pour que les entreprises soient responsables. Les ventes d'une entreprise, par exemple, ou ses cotations en bourse peuvent ne pas être particulièrement affectées si l'entreprise ne fait pas montre d'action responsable. En cela, les pays asiatiques diffèrent considérablement des nations occidentales. Toutefois, les entreprises asiatiques sont soumises à une pression des acheteurs en Europe et aux États-Unis les obligeant à paraître responsables, faute de quoi elles pourraient perdre des marchés. Un exemple fort en est donné par les discussions avec H & M, qui conseille vivement à ses fournisseurs d'appliquer des pratiques acceptées universellement et suit leurs actions de près.

Typiquement, les entreprises que l'on « force » à appliquer des pratiques de RSE semblent faire le choix des labels et adhérer aux normes afin que leurs marchés avec les acheteurs occidentaux n'en pâtissent pas. Ainsi, elles s'impliquent dans des « actions citoyennes » ou perçues comme telles par les « acheteurs », même si elles ne représentent pas d'importance vitale dans le contexte local. Il ne leur suffit pas d'être citoyennes, il faut qu'elles apparaissent comme telles.

Lorsque la demande provient des situations locales

Lors de périodes de crise, notamment de catastrophes naturelles, la société s'attend souvent à ce que les entreprises interviennent et souvent les entreprises s'impliquent dans l'aide apportée aux victimes, notamment dans les pays pauvres, où les gouvernements ne disposent pas des systèmes nécessaires. Il y a de nombreux exemples de ce genre d'action d'entreprise, tout spécialement dans les pays plus pauvres comme le Bangladesh,

les Maldives, le Sri Lanka et l'Inde, où les entreprises se sont impliquées ou ont financé des actions de secours dans des périodes de catastrophes naturelles. Ces actions sont souvent isolées et ne font pas partie intégrante d'une stratégie générale à long terme des acteurs économiques.

Un désir propre de s'impliquer dans des questions sociales

De nombreuses entreprises et de fait, d'autres acteurs économiques également, semblent être mues par un désir propre de s'impliquer dans les sociétés où elles opèrent et ne sont pas poussées par des motivations extérieures. Ces acteurs sont sensibles aux besoins locaux et s'engagent sur des questions sociétales et immédiatement pertinentes. Ces acteurs peuvent ne pas être particulièrement attachés à arborer des étiquettes et à adhérer à des normes car ils n'ont rien à y gagner. Leur engagement sociétal s'exerce dans des domaines qui sont d'une importance capitale dans le contexte local.

Intervention de l'État

À la différence de l'Europe, en Asie, l'État n'a quasiment pas agi dans le domaine de la RSE. Il y a quelques exemples de-ci delà où les instances du gouvernement ont élaboré des codes de conduite à l'usage des entreprises. En Inde, le conseil central de maîtrise de la pollution, le *Central Pollution Control Board*, a publié une *Charte des responsabilités des entreprises pour la protection de l'environnement (Charter on Corporate Responsibility for Environmental Protection – CREP)* qui définit de manière très détaillée les normes d'un bon comportement écologique pour les différents secteurs industriels. Cette charte apparaît plutôt comme une extension des lois existantes. »

La perception est-elle semblable en Amérique latine ? Notre expert latino-américain exprime une réalité qui doit également être celle d'autres continents comme l'Afrique et l'Europe de l'Est…

« Une partie des dirigeants d'entreprises comprend la RSE comme une manière d'améliorer leurs relations avec la société et de stimuler un contexte favorable pour les affaires. Ils soulignent la nécessité de contribuer à résoudre les problèmes importants de leurs pays comme une condition pour le développement à long terme de leurs entreprises. Un des arguments souvent avancés dans leurs événements et rencontres est qu'" il n'y a pas d'entreprise saine dans une société malade [22]".

En Amérique latine, un groupe, petit mais influent, de dirigeants d'entreprises commence à prendre conscience des avantages qui leur reviennent lorsque leurs établissements agissent comme des entreprises citoyennes. En contribuant au développement de leur environnement et en cherchant de nouvelles formes de gestion leur permettant d'être plus efficaces et se conformant aux normes et aux besoins sociaux et environnementaux, l'adoption de la RSE ajoute de la valeur à leur activité et les rend plus compétitifs. Quand la communauté s'en rend compte, elle s'identifie davantage avec l'entreprise, qui peut ainsi augmenter ses ventes. Cependant, un autre groupe d'entrepreneurs ne s'est concentré sur la RSE qu'en tant que stratégie pour redorer leur image au sein de la communauté et accroître leurs bénéfices économiques.

Une autre motivation pour engager un processus RSE a été le manque de confiance subsistant entre les administrations publiques, le secteur privé et la société civile, de manière générale et réciproque. Cette méfiance, qui dans certains pays est grande (au Pérou, en Bolivie, en Équateur, etc.) est particulièrement présente dans la manière dont l'entreprise privée et le gouvernement sont perçus par la société. Des cas notoires de corruption au sein du gouvernement, souvent en rapport avec le secteur privé, ainsi que le manque d'intérêt de ce dernier dans les problèmes sociaux, ont exacerbé la méfiance, conduisant à la

22. Sulmont (Denis), *Responsibilidad Social…*, *op. cit.* in Makower (Joel), *Beyond The Bottom Line. Business for Social Responsibility*, New York, Simon and Schuster, 1995.

crainte et à l'incertitude dans la société civile. Le défi est donc de vaincre cette méfiance. »

Notre équipe de chercheurs d'Amérique du Nord, par contre, met à l'avant-plan les aspects « défensifs » ou réactifs des motivations. Pour elle, les entreprises entrent le plus souvent dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise pour deux raisons : soit en réponse à des pressions externes, soit pour prévenir une éventuelle législation : « Certaines entreprises ont été la cible de campagnes de mobilisation et afin d'apaiser l'ire populaire, elles ont tenté d'adopter une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise. C'est notamment le cas de l'entreprise états-unienne GAP qui a publié en mai 2004 son premier rapport de responsabilité sociale de l'entreprise. Rappelons que les vêtements commercialisés par GAP sont produits par 3 000 ateliers localisés pour deux tiers en Asie (Petite, 2004). Suite à une inspection de ses ateliers, l'entreprise a rompu en 2003 ses contrats avec 136 ateliers pour non-respect des normes établies par son code de conduite (*Ibid.*). L'ONG Maquila Solidarity Network (MSN) a félicité GAP pour la publication de son rapport de responsabilité sociale qui dépasse au niveau de sa transparence un bon nombre de documents de ce genre (CCIC, 2004). En effet, GAP exprime sa volonté de « respecter les normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail, y compris la liberté d'association, ainsi que celle d'appuyer des mesures multilatérales visant l'adoption d'un code universel pour toutes les marques et tous les détaillants (CCIC, 2004). Selon MSN, ce rapport va au-delà de ce que d'autres détaillants (La Baie et Wal Mart par exemple) publient en ce qui concerne la reconnaissance des lacunes et l'adoption de mesures pour y remédier (CCIC, 2004).

D'autres entreprises cherchent à faire la preuve de leur capacité à s'autoréguler en mettant en place des programmes de responsabilité sociale de l'entreprise. Ces entreprises envoient ainsi aux gouvernements nationaux le message qu'elles sont aptes à se réguler elles-mêmes et qu'elles n'ont pas besoin d'une interven-

tion de l'État pour les encadrer. Ce discours est très répandu au sein des entreprises canadiennes du secteur minier : elles illustrent leurs comportements socialement responsables – notamment dans le cadre de leurs activités extraterritoriales – par leur participation à des programmes volontaires de gestion responsable, etc. ».

Résistances à la RSE

Force est de constater cependant que l'intérêt ou l'ouverture envers la RSE sont loin d'être unanimement partagés dans le monde des affaires. Notre expert sud-américain identifie cela de la manière suivante : « La question de la RSE est abordée et discutée par les dirigeants des secteurs les plus dynamiques au niveau des grandes et moyennes entreprises. La plupart des hommes d'affaires, cependant, résistent à l'aborder ou la regardent toujours avec suspicion et scepticisme. Beaucoup associent la RSE à un fardeau excessif d'obligations sociales ou écologiques qui sont incompatibles avec l'exigence des entreprises à devenir plus concurrentielles. En attendant, la question n'est pas même à l'ordre du jour des petites et microentreprises ».

Les outils qui favorisent la RSE

De nombreux facteurs peuvent permettre à un domaine comme la RSE de se développer. Citons la présence d'un contexte institutionnel favorable, de normes connues et acceptées, de législations en la matière, de publications… Examinons-les.

Le contexte institutionnel

Décrire le contexte institutionnel de chaque continent concerné par notre étude va nous permettre de comprendre les rapports de force – ou de coopération – qui se sont installés au cours du temps entre les différents acteurs économiques.

Certains contextes institutionnels, dans certains espaces, permettent ainsi aux entreprises d'avoir les coudées franches pour exercer leurs activités sans régulation externe, ou très peu. Et dans d'autres espaces, le contexte est tel qu'elles se trouveront contraintes de les exercer à l'intérieur d'un cadre strict, celui dessiné par exemple par les réglementations publiques ou par les accords avec les organisations syndicales. On notera également que l'influence d'autres acteurs comme certaines ONG en Europe ou organisations de consommateurs aux États-Unis se fait de plus en plus sentir.

De même, les contextes relationnels entre les divers acteurs économiques (pouvoirs publics, entreprises, organisations syndicales, organisations représentant la société civile…) sont éminemment différents dans les continents étudiés. Et nous le verrons au cours de cette étude, ce sont également ces contextes relationnels, plutôt coopératifs ou plutôt confrontatifs entre certains acteurs, qui se montreront plus ou moins favorables au développement d'une RSE de qualité.

Décrivons très succinctement ces différents contextes. Les particularités globales du contexte institutionnel nord-américain sont connues[23] : un État qui cherche le moins possible à s'immiscer dans la sphère économique et peu enclin à réglementer l'activité des entreprises ; un syndicalisme en perte de vitesse sur le plan politique ; des entreprises puissantes qui peuvent faire fléchir les réglementations nationales ou utiliser l'argument d'une éventuelle délocalisation.

Contrairement à l'Amérique du Nord, le continent européen a développé des contextes variés et, en définitive, très évolutifs. Une fois passée l'époque où la polarité communisme/capitalisme dominait (suite à la chute du mur de Berlin), c'est le « modèle rhénan » qui semblait le mieux représenter la spécificité européenne : portée historiquement par l'Allemagne puis adoptée par de nombreux pays de l'Union européenne, cette approche se

23. Plus d'informations sur cet élément dans la partie « Situation continentale en RSE et en RSAE », (II, 3).

caractérise par une volonté d'allier efficacité économique et équité sociale. Elle accorde à l'État et aux collectivités publiques un rôle essentiel et de redistribution avec notamment une sécurité sociale développée et des systèmes de retraite par répartition. Depuis quelques années cependant, ce modèle semble en voie d'être détrôné par l'approche anglo-saxonne initiée en Angleterre dans les années 1990 et qui depuis a fait tache d'huile dans la majorité des pays de l'Union. L'Union européenne est en ce sens en train de se rapprocher des spécificités nord-américaines telles que décrites plus haut. Néanmoins, concernant les questions qui nous occupent ici, l'Europe peut encore prétendre posséder des caractéristiques bien à elle acquises au cours des décennies et qui, jusqu'à présent, constituent toujours l'essence de sa culture socio-économique. Ainsi, bien que les syndicats représentent des proportions très variables de travailleurs suivant les pays de l'Union européenne, leur importance quantitative dans de nombreux pays européens et l'opiniâtreté de leur lutte a petit à petit mené le continent européen à une tradition bien enracinée de dialogue social sur base volontaire. Celle-ci amène les partenaires sociaux (représentants du patronat et des syndicats) dans les pays européens à discuter et négocier une grande partie des enjeux sociaux où les travailleurs sont concernés. Il est évident que si la RSE a pu se développer de manière aussi sophistiquée en Europe qu'on le verra dans le présent document, c'est vraisemblablement dû à cette longue tradition du dialogue social entre représentants du patronat et organisations syndicales. En effet, les entreprises européennes ont depuis longtemps pris l'habitude de prendre en compte les revendications d'autres parties (ici les travailleurs) et de ne pas se percevoir isolées face à leurs décisions. La diminution effective dans beaucoup de pays européens du nombre des travailleurs syndiqués et la faible représentation des syndicats dans les PME indiquent par contre les limites du système en termes de représentativité et de dialogue structuré.

En Europe de l'Est, suite à l'effondrement du mur de Berlin et à la désagrégation de l'Union soviétique, l'attention des entreprises va progressivement se porter vers le marché et son corollaire, le profit. La tradition de dialogue social évoquée plus haut concernant l'Europe de l'Ouest n'a pas eu la possibilité de s'implanter.

En Amérique du Sud, les taux élevés du chômage et de l'analphabétisme, les niveaux élevés d'inégalité, l'énorme pauvreté, la corruption dans différents États et des domaines privés, le déficit fiscal, etc. sont des problèmes bien connus auxquels les pays latino-américains doivent faire face. Le combat contre ces fléaux a échoué. Ceci précise que l'action des États n'est pas suffisante pour surmonter le sous-développement ; l'action commune et la coopération entre différents agents économiques et sociaux (gouvernement, société civile, ONG et entreprises) est nécessaire mais le renforcement et la prise de responsabilité de chacune de ces parties est également indispensable. Les demandes et les pressions de la société civile et des États ont augmenté au cours des années. En effet, les entreprises sont invitées à exécuter un rôle plus actif et plus sensible face aux problèmes sociaux, et à devenir plus impliquées dans la recherche pour surmonter la pauvreté et réaliser le développement économique.

Une minorité – mais constituant néanmoins un groupe influent – de chefs de file du monde des affaires en Amérique latine prend conscience de combien il est positif d'assumer un comportement de citoyenneté responsable à travers leurs compagnies. L'adoption de la RSE pendant qu'elle contribue à développer leur environnement les incite à rechercher de nouveaux modes de gestion pour être plus efficaces et pour réaliser leurs engagements en termes de normes sociales et environnementales. En conséquence, la communauté se sent plus proche de la compagnie, qui peut même améliorer ses ventes. Cependant, une partie du secteur d'affaires se concentre sur la RSE juste comme une stratégie pour améliorer leur image envers la communauté et pour augmenter leurs profits.

Le manque de confiance entre les institutions gouvernementales, le secteur privé et la société civile, d'une manière générale et réciproque, est également une motivation pour initier un processus de RSE. Cette méfiance, tout à fait importante dans quelques pays (au Pérou, en Bolivie, en Équateur, etc.) est enracinée dans la manière dont la société perçoit le gouvernement et le secteur privé. Quelques cas publics de corruption à l'intérieur de l'État, souvent liés au secteur privé, de même que le manque d'intérêt montré pour résoudre la croissance des problèmes sociaux, augmentent ce sentiment et provoquent la crainte et l'incertitude au sein de la société civile.

En Afrique, la quasi-totalité des États et des institutions légales sont hérités de la colonisation. Cette situation se traduit généralement par l'inexistence, le retard dans l'élaboration ou la caducité de l'arsenal juridique indispensable pour réguler le fonctionnement des entreprises, dans un contexte où les associations de consommateurs commencent à être reconnues comme des partenaires indispensables des différents acteurs économiques. Jusqu'à la fin des années 1970, les différentes législations nationales se contentent de reconnaître qu'il existe des droits généraux souvent éparpillés dans plusieurs textes inaccessibles.

Ce n'est qu'après le vote, le 9 avril 1985, par l'Assemblée générale des Nations unies des « Principes directeurs pour la protection du consommateur » (PDPC) que les droits du consommateur ont été définitivement légitimés sous la forme de huit droits fondamentaux. Les nouvelles dispositions des PDPC consacrent le neuvième droit du consommateur, le droit à une consommation durable.

En définitive, il résulte des PDPC que l'État, le secteur privé et les consommateurs doivent négocier et construire des partenariats afin de garantir la qualité des biens et services offerts sur le marché. D'autant que la qualité d'un produit ou d'un service est en partie subjective puisque le principal facteur d'évaluation est le consommateur lui-même.

Les normes

La mise en action d'une démarche est souvent facilitée si des normes largement reconnues sont utilisables. Cependant, cette notion même prête à controverse. Voici un texte publié par la Commission européenne sur cette question :

« Alors que l'on considère le développement d'outils de gestion comme une étape essentielle pour permettre aux entreprises de traduire leurs engagements généraux dans le domaine de la RSE en actions concrètes et assurer leur qualité de gestion, le débat sur la "normalisation" de la RSE reste un sujet de controverse. Certains soulignent le danger de réduire les questions complexes de la RSE à un simple exercice de cocher des cases et soutiennent que chaque entreprise doit développer sa propre approche à la RSE, alors que d'autres reconnaissent les avantages de références acceptées mondialement pour faciliter la comparabilité et la transparence des pratiques de RSE et avoir une cohérence dans la compréhension de comment on peut gérer ces questions. Pour les seconds, cette manière de faire permettrait de faire des évaluations significatives sur les pratiques de RSE d'une entreprise. »

Au-delà de ladite controverse, explorons la question de l'existence et de la standardisation de normes RSE. Comme en toute activité économique, les normes et labels sont en matière de RSE aussi, des instruments qui fournissent à la fois une guidance et une crédibilité à ceux qui se soumettent à eux. Chaque continent, en cette matière, se relie fortement aux instruments internationaux (principalement anglo-saxons). Ces instruments s'avèrent très variés. Ils diffèrent en fonction de leur origine (ONG, monde des affaires, institutions, ou alliance entre certaines de ces parties prenantes) ; en fonction du domaine qu'ils visent (social, environnemental, ou développement durable) ; en fonction de leur aspect plus focalisé sur un aspect ou visant l'activité globale de l'entreprise ; en fonction de leur aspect rigide ou de leur progressivité ; etc.

Reprenant une classification de la Commission européenne, on regroupera ces instruments sous quatre catégories en citant les plus connus d'entre eux[24]:

– Les déclarations d'intentions (charte d'intention ou codes de bonne pratique) : ce sont des guidances qui fournissent des axes de réflexion ou des lignes d'action, sans pour autant proposer des méthodes d'auditing et de reporting. Global Compact, ETI, guidances OCDE en sont des exemples.

– Les guidances pour système de gestion et schémas de certification : basés sur la certification d'entreprises ou l'accréditation de produits, EMAS, SA 8 000 et ISO 26 000[25] en sont des exemples.

– Les indices de classement utilisés pour les investissements socialement responsables, qui permettent aux fonds d'investissement d'identifier les entreprises acceptables d'un point de vue éthique : FTSE4good, DGJSI en sont des exemples.

– Les schémas de "accountability" et les rapports, qui sont des guidances au niveau du processus, de la démarche, qui incluent des systèmes de rapport et de comptabilité éthique. Ces instruments, que l'on peut considérer comme les plus évolués, sont ceux qui ne délimitent pas un niveau spécifique de performance à atteindre, mais qui donnent des indications sur la manière de gérer les relations avec les parties prenantes et de répondre à leurs attentes légitimes. AA1000 et GRI en sont des exemples.

De nombreux labels existent également destinés à guider le consommateur dans ses choix.

Nous n'entrerons pas plus avant dans la complexité de ces différentes normes. Nous renvoyons le lecteur intéressé aux nombreux sites qui détailleront chacun de ces standards normatifs. Ce que nous retiendrons en synthèse, c'est que les normes sont

24. AccountAbility, *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*, Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003, 26 p. Cf. le site http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/mapping_final. pdf
25. Norme RSE en préparation.

nombreuses, suivent plusieurs angles d'approche, tout en proposant de donner un cadre différent à la RSE. Et qu'aucune jusqu'ici ne fait l'unanimité.

Tous les continents semblent se trouver au même diapason sur cette question des approches normatives. Cependant, l'Amérique latine semble se distinguer par une certaine créativité. Ainsi, écoutons notre chercheur sud-américain : « Il y a des indicateurs spécifiques à l'Amérique latine, tels que le système d'indicateurs utilisé au Brésil par l'Institut et Groupe Ethos, ou en Argentine les indicateurs de l'Universidad de la Plata communiqués par le Forum social œcuménique, ou enfin les labels RSE du Centre de responsabilité sociale, une organisation latino-américaine de jeunes ouvriers basée en Argentine. Cette dernière a utilisé les indicateurs suivants : l'indice social du Centre de Copenhague du Danemark, la norme SA 8000 américaine, l'indice de l'Institut Ethos au Brésil et celui de l'Acción Empresarial au Chili. À partir de l'analyse de ces trois indicateurs mondiaux, ils ont créé un nouvel outil adapté aux besoins des entreprises argentines.

Un autre système d'indicateurs est celui du *Manuel d'évaluation sociale* élaboré par l'Institut du développement de la productivité, la Confédération nationale d'institutions d'entreprises péruviennes et l'Organisation internationale du travail, qui a adapté au contexte péruvien un manuel similaire de l'Association nationale industrielle colombienne. En outre, il y a une perspective de méthodologie pour mesurer la RSE élaborée par l'Institut "Services pour le Développement" et le Groupe d'entreprises "Perú 2021", dont l'objectif est plutôt de faire une évaluation comparative de la performance des entreprises en matière de RSE. »

À défaut de normes standardisées et unanimement reconnues, un certain nombre de documents font autorité en la matière et un certain nombre d'espaces ont été créés de manière à réunir les parties prenantes de manière consensuelle.

Les publications

Deux publications au niveau international

Le document le plus connu qui adresse, dans un contexte global, la question de la RSE est sans doute l'*Agenda 21*, premier document de référence en matière de développement durable. Ce texte consacre un chapitre entier à la nécessité de modifier les schémas de production et de consommation, vus comme la cause première de la détérioration de l'environnement global. Il reste cependant très général.

Au niveau international toujours, mais de manière plus ciblée, l'OCDE a élaboré en 1976 déjà, puis révisé en 2000, ses « principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales[26] ». Ces *guidelines* sont des recommandations des gouvernements vers leurs entreprises multinationales. Ces recommandations visent les droits de l'Homme, le travail des enfants, les droits des salariés, les transferts de technologie… Des « points de contact » ont été établis dans chaque pays de manière à promouvoir ces principes directeurs. Ces derniers constituent donc une initiative des États pour « peser » sur le comportement des compagnies.

Une publication au niveau européen : le Livre vert de la Commission européenne

Nous l'avons vu auparavant, en 1993, le président de la Commission européenne, Jacques Delors, lançait un appel aux entreprises européennes pour lutter contre l'exclusion sociale. En mars 2000, le Conseil européen de Lisbonne a également fait appel au sens des responsabilités des entreprises dans le domaine social pour les bonnes pratiques liées à l'organisation du travail, l'égalité des chances, à l'insertion sociale et au développement durable. La Commission européenne a donc publié en 2001 son Livre vert *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Son objectif est de « lancer un large débat

26. Guidelines for multinational enterprises.

sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la RSE au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices, d'améliorer la transparence et de renforcer la fiabilité de l'évaluation et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe ».

Note générale sur ces publications et leur arrière-plan

Pour certaines ONG, ces textes et propositions institutionnels restent cependant fondés sur un impératif de croissance. Et c'est à celle-ci qu'est pourtant directement liée l'accumulation de tensions sur l'environnement et la société. Pour ces ONG, la réflexion sur la modification des modes de production et de consommation amène aussi à la nécessité de réduire les productions et les consommations (et non seulement de modifier les processus de production, les bonnes pratiques des entreprises et la demande des consommateurs dans ce sens). Il s'agira donc de modifier les modes de vie, notamment occidentaux (empreinte écologique), d'organiser différemment les activités humaines et la répartition des richesses. Avec également la nécessité de réduire drastiquement les incitations à la consommation et de penser à l'évaluation de l'utilité sociétale des produits et activités.

Les plates-formes

Une plate-forme au niveau international : Global Compact

Le Global Compact a été lancé en 1999 par l'ONU. Cette dynamique réunit dans un dialogue les organisations spécialisées au sein de l'ONU dans les droits de l'Homme, les droits du travail et la protection de l'environnement, de grandes entreprises transnationales, des ONG et des syndicats. Elle a pour but de promouvoir les bonnes pratiques des entreprises dans ces domaines des droits de l'Homme, des droits du travail et de la protection de l'environnement. Une charte a été écrite qui

contient neuf principes généraux auxquels les entreprises sont invitées à adhérer.

Il est intéressant de noter qu'une controverse est née sur Global Compact, notamment à partir du point de vue négatif exprimé par certaines ONG. Leur scepticisme émanait de l'absence de caractère contraignant et de contrôle : rien au départ n'obligeait les entreprises signataires à effectivement s'impliquer ni à faire contrôler leurs dires sur leur éventuelle implication. Depuis, le Global Compact a institué pour les entreprises une « obligation à communiquer » sur leurs progrès, avec à défaut, la sanction d'être relégué dans une liste « d'inactifs ».

Une plate-forme au niveau européen : le Forum RSE de la Commission européenne

Le « Forum européen multi-parties prenantes » sur la RSE (*European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility*), présidé par la Commission européenne, rassemble des organismes européens représentatifs des employeurs et des syndicats, des réseaux d'entreprises et des ONG. Ses objectifs sont de favoriser l'innovation, la convergence, et la transparence dans les pratiques et les outils en matière de RSE. Le mandat du forum a été approuvé lors de son lancement, le 16 octobre 2002.

Le Forum compte atteindre ses objectifs par :

– L'amélioration de la connaissance de la relation entre la RSE et le développement durable (y compris son impact sur la compétitivité, la cohésion sociale et la protection de l'environnement) en facilitant l'échange d'expérience et de bonnes pratiques et en rassemblant les instruments existants et les initiatives de RSE, avec une considération particulière sur les spécificités des PME ;

– L'exploration de l'adéquation d'établir des principes de base communs concernant les pratiques et les instruments en matière de RSE, tenant compte des initiatives et de la législation existante dans l'Union européenne et des instruments internationa-

lement reconnus tels que les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales, la charte sociale du Conseil de l'Europe, les conventions de base de l'OIT et la Charte internationale des droits de l'Homme.

À l'issue de sa période opérationnelle, les résultats sont mitigés. Ils seront explicités infra dans la partie qui traite de l'importance du dialogue.

Les outils de réglementation

Certains États ont mis en œuvre des outils destinés à inciter plus d'entreprises à « produire responsable ». Ces outils sont soit incitatifs, soit contraignants. Des exemples de ces outils sont donnés infra, dans la partie traitant de la responsabilité sociétale des pouvoirs publics.

La RSE en pratique

Après avoir survolé la RSE sous de nombreux aspects, nous mentionnons maintenant quelques pratiques qui nous semblent pouvoir servir d'exemples de démarche RSE de qualité dans différents espaces socioculturels. Ces cas sont tirés des rapports de recherches continentaux[27].

Nous avons distingué les différentes « bonnes pratiques RSE » dans les catégories suivantes :
– collaborer avec les parties prenantes ;
– rencontrer les besoins locaux ;
– les entreprises de dernier type ;
– les organisations de promotion de la RSE.

27. L'intégralité des cinquante études de cas est consultable sur la page du Chantier RSAE sur le site du PSES http://respsoc.socioeco.org/fr/
28. Ce cas se base sur le compte rendu final, « Responsabilité sociale des entreprises : principes enseignements », préparé pour le Groupe de travail interministériel sur la responsabilité sociale des entreprises de Ressources naturelles Canada en avril 2003.

Collaborer avec les parties prenantes

Teck Cominco : une prise en compte des parties prenantes[28]

Teck Cominco Limited est une entreprise axée sur l'exploitation des ressources naturelles dont les principales activités sont l'extraction minière, la fusion et le raffinage. L'entreprise a son siège à Vancouver et possède neuf mines productives au Canada, aux États-unis et au Pérou et d'importantes usines de raffinage de zinc au Canada et au Pérou.

Teck Cominco possède une mine dans la localité de Metaline Falls, située dans le nord-est de l'État de Washington. Cette région connaît un taux de chômage élevé : la fermeture d'une mine et de cimenterie, l'arrêt de la production forestière ont sévèrement nui à la prospérité économique de la région. Teck Cominco a estimé que la durée de vie de son site d'extraction était de 12 ans. Afin de limiter les impacts négatifs de cette fermeture, l'entreprise est entrée dans un processus de dialogue avec les collectivités et les parties prenantes. L'entreprise noue rapidement le dialogue avec les collectivités et ses parties prenantes pour convenir du partage des retombées positives, minimiser l'atteinte aux traditions et aux modes de vie locaux, atténuer les menaces qui pèsent sur l'environnement, planifier la viabilité des collectivités par suite de la fermeture de mines et élaborer des mécanismes pour donner suite, dès qu'elles se présentent, aux questions qui préoccupent les collectivités.

Carrefour international (Fr) : une grande entreprise de distribution audite socialement ses filières

Carrefour est le premier distributeur européen et le deuxième mondial. L'entreprise possède 9 200 magasins dans trente pays à travers le monde. Cette multinationale de la distribution s'investit depuis quelques années déjà, sans que cela soit connu de ses clients, dans une démarche qui prend de l'ampleur au niveau des grandes entreprises transnationales : les audits sociaux qui, comme leur nom l'indique, visent à apprécier les conditions sociales dans lesquelles sont fabriqués les produits vendus au

consommateur. On pourra ainsi lui garantir que le produit qu'il achète n'a pas été, par exemple, fabriqué par des enfants.

Un « Comité de vigilance », organisation à but non lucratif, est garant de la démarche, définit les priorités, préconise et suit la mise en œuvre des actions correctrices, réalise ou fait réaliser les enquêtes locales. Ce comité, dénommé INFANS, est dirigé par quatre représentants d'une ONG, la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH) et deux représentants de Carrefour.

Wal Mart (États-Unis)

Examinons l'effort fourni par la première chaîne de distribution dans le monde, Wal-Mart. Rappelons en préalable que cette entreprise est, depuis des années, la cible de nombreux observateurs qui dénoncent les conditions sociales dans lesquelles Wal-Mart maintiendrait son personnel et celui de ses sous-traitants ainsi que son absence de préoccupations pour les questions environnementales qui la concernent.

Récemment, l'entreprise a annoncé changer radicalement son comportement environnemental et social en publiant sa stratégie, des mesures et des objectifs concrets à court et à moyen terme. À titre d'exemples, voici ce que l'entreprise annonce sur le plan écologique :

– réduire les déchets solides de 25 % dans les trois prochaines années ;

– remplacer les emballages PVC d'ici deux ans ;

– introduire des produits en coton biologique ;

– faire certifier les fruits de mer par un tiers indépendant selon les normes des meilleures pratiques environnementales et socio-économiques ;

– faire des investissements agressifs de 500 millions de dollars par an dans des technologies écologiques et dans l'innovation.

En outre, Wal-Mart déclare[29] : « Nos objectifs en matière d'environnement sont :

29. Discours de Lee Scott, directeur général de Wal-Mart, le 24 octobre 2005.

– d'avoir 11 % de notre approvisionnement énergétique en énergie renouvelable ;

– de générer zéro déchets ;

– de vendre des produits qui vont dans les sens de la durabilité de nos ressources et de l'environnement. »

D'après Wal-Mart, ce changement a été préparé par des dialogues avec des parties prenantes : « Pour mieux comprendre nos critiques et l'impact de Wal-Mart sur le monde et la société, pendant un an nous avons rencontré et écouté nos clients, nos associés, des groupes de citoyens, des dirigeants des gouvernements, des associations à but non lucratif, des organisations non gouvernementales et d'autres personnes. Après une année passée à écouter, le temps est venu de parler. »

S'ils s'avéraient effectivement mis en pratique et d'une manière qui puisse rencontrer les nombreuses critiques[30] qui subsistent, de tels changements pourraient avoir une influence majeure directe sur la qualité de vie ainsi qu'une très grande influence indirecte sur les fournisseurs et les concurrents, et cela à une échelle très importante.

Rencontrer les besoins locaux

BP Pologne : une multinationale introduit la RSE en Europe de l'Est

BP opère en Pologne depuis 1991, axé sur le commerce de détail, le GPL, les huiles, bitumes et produits chimiques. Avec son réseau de stations-service dans tout le pays, BP est l'un des plus grands propriétaires de sites de vente au détail en Pologne.

BP Pologne est à l'initiative de démarches intéressantes tant au plan environnemental que social. L'un des investissements de BP dans la société polonaise et soutien aux communautés locales est le programme « Clean Business » (*Czysty Biznes*). Ce pro-

30. Cf. à ce sujet l'article de Gendron (Corinne), Champion (Emmanuelle) et Turcotte (Marie-France) « Wal-Mart : une responsabilité sociale à bas prix » in *Le Devoir*, 12 décembre 2005.
http://www.ledevoir.com/2005/12/14/97614.html)

gramme est le fruit d'une association entre l'entreprise, la Fondation polonaise de partenariat environnemental et Groundwork, une organisation environnementale anglaise. Le but de *Czysty Biznes* est d'élever la performance environnementale de petites et moyennes entreprises (PME) et de démontrer comment celle-ci peut être couplée à une plus grande efficacité et à une rentabilité accrue, y compris pour les communautés locales.

Un autre exemple de l'implication de BP en Pologne, en matière sociale : *Autokreacja* (Autocréation). Ceci est également un projet que BP soutient sur le long terme en collaboration avec le *Prince of Wales Business Leaders Forum*. Il vise à donner de l'assistance aux personnes non employées sur le marché du travail. Les résultats sont remarquables : la majorité des personnes ayant suivi ce programme ont retrouvé un travail ou continuent leur formation.

Titan Cement SA (Grèce) : mettre son expertise au service de la communauté locale

Titan est une société grecque plus que centenaire, active dans le secteur cimentier. L'entreprise est à l'origine du Titan Group, présent aux États-Unis, en Serbie, en Bulgarie, en Égypte et en Yougoslavie-Macédoine.

La RSE a été implicitement au cœur de la philosophie de la compagnie quasi depuis sa création. Depuis quelques années, elle est devenue une valeur centrale explicite du groupe. C'est ainsi qu'en 2000, Titan a co-fondé le Réseau grec de RSE ; en 2002, l'entreprise est devenue signataire du Global Compact des Nations unies ; en 2003, elle s'est faite membre du *World Business Council for Sustainability Development*. Titan s'affirme donc comme l'une des sociétés grecques les plus volontaristes en matière de RSE. Ses pratiques se situent tant sur le plan environ-

33. Parmi 1 200 entreprises.
34. *Faos* signifie en grec « lumière » mais est ici utilisé comme acronyme pour les mots grecs « Soin - Éducation - Organisation - Participation ».

nemental que sur le plan social. Épinglons celle qui a valu à Titan Cement d'être sélectionnée par Global Compact parmi les quinze meilleures pratiques RSE en 2003[33] : le FAOS[34]. Ce programme illustre bien comment une entreprise peut répondre à des besoins locaux. Chez Titan, tout est parti du constat que la compagnie avait développé un véritable savoir-faire dans le domaine de la lutte contre les accidents du travail. Le taux des fréquences d'accident a été en diminution constante depuis des décennies, atteignant des niveaux très bas pour le secteur. Titan a décidé de mettre son savoir méthodologique au service de la communauté locale. C'est ainsi que, en partenariat avec des autorités locales, Titan a lancé en 2000 un programme visant à promouvoir la sécurité de l'enfant et la prévention des accidents à l'école. L'entreprise rencontrait là un besoin important puisque le ministère grec de la Santé et de la Sécurité répertoriait que 25 % des accidents arrivant à des enfants de 5 à 14 ans se produisaient en milieu scolaire.

Deux ans après le lancement du programme, celui-ci a déjà produit plusieurs résultats. L'association à but non lucratif FAOS a été mise sur pied, consacrée à des projets et initiatives pour une avancée éducative ; des audits de sécurité, suivis de rapports et de contrôles ont été faits dans quatorze écoles de la région, avec cent vingt professeurs ayant été entièrement formés à la prévention aux accidents ; des plans d'investissements ont été mis en place dans des écoles-pilotes ; on a assisté à une implication non seulement du personnel de Titan mais également de la communauté académique, des entreprises locales et des autorités publiques locales. Un plan a été rédigé de manière à ouvrir le programme FAOS à de nouvelles écoles et de nouvelles régions.

Stations Banyan Tree (Maldives) – Une chaîne de stations touristiques dans la région Asie Pacifique

Banyan Tree est une entreprise privée qui gère un certain nombre de stations touristiques dans de nombreux pays asiati-

ques. L'une des premières unités de la chaîne est celle des Maldives.

L'entreprise utilise la responsabilité sociétale comme stratégie commerciale. Non seulement elle s'attache à identifier des projets à caractère sociétal et à s'y engager, mais elle en fait la publicité. Les stations attirent bon nombre d'écotouristes. L'un des projets lancés par l'entreprise est la création d'un fonds Green Imperative (« impératif vert »). Chaque client y contribue à hauteur d'un dollar par nuit passée dans la station. Pour chacun de ces dollars, l'entreprise met également un dollar. Les fonds sont utilisés pour appuyer des projets dont l'environnement est au centre : préserver le corail, par exemple, ou « protéger les gibbons ou les tortues, ou bien encore financer du travail en recherche et développement dans les nouvelles technologies pour sauvegarder les récifs de corail » explique la directrice générale, Mlle Claire Chiang.

Citizen Police Liaison Committee (Comité de liaison citoyens-police – CPLC), Karachi, Pakistan

Le CPLC se veut une institution de régulation apolitique et indépendante pour son fonctionnement, dirigée par des bénévoles et offrant ses services à tous les citoyens à travers la police. Le CPLC est un exemple d'arrangement de type « hybride » pour assurer des services publics potentiellement utiles, là où les systèmes de gouvernance classiques sont en échec.

Le CPLC est devenu un élément important dans l'action policière à Karachi, la plus grande ville du Pakistan. Le CPLC travaille de concert avec la police et se concentre sur l'amélioration de la performance de la police par un appui positif de son travail.

Tant le gouvernement fédéral que la communauté des affaires locale ont énormément intérêt à ce que la ville prospère économiquement. La communauté des affaires est celle qui contribue le plus au CPLC. La plupart des membres du CPLC sont des

hommes d'affaires actifs. Le secteur des entreprises aide le CPLC de nombreuses manières différentes.

ITC (ex-India Tobacco Company), Inde

ITC (autrefois appelée la *India Tobacco Company*) est l'une des plus grandes entreprises en Inde et fait partie du groupe *British American Tobacco Company*. Il y a quelques décennies, l'unique activité de l'entreprise était de fabriquer et de commercialiser des cigarettes et d'autres produits fabriqués à partir du tabac, mais depuis, elle s'est diversifiée dans d'autres domaines et maintenant elle fabrique et commercialise de l'huile de cuisine et dirige une chaîne d'hôtels.

On pourrait voir ce mouvement pour diversifier les activités de l'entreprise au-delà du tabac et le changement de son identité (de *India Tobacco Company* à ITC Ltd.) comme faisant partie du programme de RSE. De plus, l'entreprise est devenue très proactive dans toutes les sphères du domaine social : entre autres, elle soutient des activités sociales et culturelles, elle se concentre sur des questions de sécurité professionnelle et d'environnement, etc.

Bangalore Agenda Task Force (BATF groupe de travail sur le Bangladore Agenda) – Un partenariat public/privé unique en Inde

Le BATF est conçu comme un partenariat entre les citoyens d'une part, et de l'autre, les entreprises d'État et les administrations publiques : la municipalité de Bangalore, l'agence de développement urbain, l'entreprise des transports locaux, l'entreprise de service des eaux, l'entreprise de communications téléphoniques, la compagnie d'électricité et la police.

Le BATF réunit les différentes parties prenantes de la ville sur une plate-forme commune. Par ce partenariat public/privé entre les entreprises, les parties prenantes et les citoyens, le BATF est censé identifier les préoccupations des citoyens et aider à fixer les priorités d'action. Celles-ci font ensuite l'objet de « sommets » organisés entre les différents fournisseurs de services et les

citoyens. Ces « sommets » mettent en œuvre un processus de dialogue ouvert auquel tout citoyen peut participer librement et ouvertement.

Étant donné que le BATF est principalement une plate-forme de dialogue, les données quantitatives ne reflètent pas du tout la tâche phénoménale qu'ils ont réalisée. Pour la première fois en Inde, cette organisation a créé une situation où les administrations publiques doivent rendre compte directement aux citoyens. Il s'en est suivi une amélioration remarquable dans la ville et les services. Il s'agit d'un système merveilleux pour les pays en voie de développement, puisque les antennes du gouvernement échangent directement avec les citoyens, comprennent leurs problèmes et mettent en œuvre des solutions de façon transparente.

Projet « Fersol » – Brésil

« Responsabilité sociétale – En cultivant notre terre et notre population ». C'est textuellement le slogan adopté par l'entreprise brésilienne Fersol (fabricant de produits agricoles tels que des insecticides, fumigènes, fongicides et herbicides) dans toutes ses communications, mettant en avant le compromis assumé par l'entreprise de développer une grande diversité d'actions de responsabilité sociétale pour impulser une véritable transformation responsable de la société.

Ainsi, le tournant de Fersol vers une vision sociétalement responsable a commencé aux alentours de 1996 et s'est proportionnellement développée grâce à une gestion permanente d'actions internes et externes valorisant la pratique de la citoyenneté au sein de l'entreprise.

a. Objectifs

L'entreprise, réussissant à se sortir d'une période de difficultés financières (de 1993 à 1999) qui menaça son existence, décida de traiter le sujet en toute transparence avec ses employés, clients, fournisseurs, financiers et la Société civile, en prenant comme objectifs de :

– choisir l'orientation de nos investissements ;
– privilégier la sécurité de l'emploi ;
– parier sur la formation de la main-d'œuvre spécialisée ;
– favoriser l'éducation et le processus de conscientisation environnementale.

Pour assurer cette politique un pourcentage non négligeable d'environ 15 % du bénéfice obtenu par l'entreprise, a été attribué à la réalisation de ces objectifs.

Nous décrivons ci-dessous quelques actions de RSE parmi celles que cette entreprise-pilote a déjà réalisées.

b. Programme d'éducation

Fersol est intimement convaincu que l'éducation doit être valorisée « comme aire stratégique de tout projet de développement économique et social, puisqu'une société juste est constituée et renforcée par la présence de citoyens actifs et critiques ». À partir de là, l'entreprise privilégie l'éducation, par la conviction que cette dernière constitue le moyen le plus effectif pour construire la citoyenneté.

Ainsi, en 1996, l'école Fersol fut créée, à partir de la volonté de quelques employés de l'entreprise d'apprendre, d'étudier, de grandir et de se développer en tant que citoyens. Le constat qui montrait que certains collaborateurs n'étaient pas suffisamment alphabétisés ou qu'ils n'avaient pas terminé le cycle minimum d'enseignement, conduisit à décider de mettre en place le Programme « Analphabétisme Zéro ». Cela impliqua l'agrandissement de l'école, l'embauche de professeurs pour dispenser des cours d'alphabétisation d'adultes ainsi que l'adoption d'une proposition pédagogique basée sur l'œuvre de l'éducateur Paulo Freire.

c. Diversité des ressources humaines

Privilégier l'être humain et ses potentialités, indépendamment du sexe, de la couleur, de l'orientation sexuelle, de l'idéologie ou de l'état de santé, est l'une des prémisses de l'entreprise. Chacun a la possibilité de montrer ses compétences, son pouvoir

critique, et participer ainsi à la construction d'une nouvelle société.

De ce fait le département des ressources humaines privilégie la diversité au moment de l'embauche, en intégrant des employés issus de populations historiquement exclues au Brésil. La composition de la main-d'œuvre en décembre 2003 était de 61 % de femmes, 38 % de personnes de descendance africaine, 26 % de personnes âgées de plus de 45 ans et 3 % de personnes handicapées. Fersol est, de ce fait, entrée dans la liste des quarante meilleures entreprises favorisant l'insertion professionnelle des femmes, selon le Guide *Exame 2003*.

Est également prédominante la préoccupation permanente de garantir la qualité de tous les produits mais aussi de tous les processus de l'entreprise. En novembre 2003, l'entreprise a reçu la certification ISO 9001 : 2000 (norme de qualité) et ISO 14001 (norme environnementale). Fersol a été l'une des premières entreprises du secteur chimique brésilien à recevoir cette certification. Elle poursuit actuellement les étapes nécessaires à l'obtention de la certification SA 8000 (relative au respect des lois et des droits des travailleurs).

d. Conscience politique

La conscience politique est un des piliers de Fersol qui accepte le défi de se définir comme entreprise qui dépasse de façon permanente ses objectifs grâce à l'engagement de ses collaborateurs de s'impliquer dans la société.

L'organisation de débats lors des périodes électorales permet de mettre à la portée des employés un panorama des différentes visions sur l'avenir du pays et du monde. Régulièrement, en partenariat avec des ONG spécialisées, sont dispensés des cours de formation et des panels en présence de représentants de partis politiques, d'universités et de mouvements sociaux.

e. Sécurité alimentaire

Fersol crée, développe et soutient des projets de lutte contre la faim comme partie intégrante de sa politique de responsabilité

sociétale. Ce sont des initiatives pour les employés mais dont profitent également la communauté et les institutions sociales.

Dans cette ligne s'inscrit également le programme « Quand 1 % se transforme en 100 % », créé à l'initiative même des employés qui désiraient participer au programme national « Faim Zéro ». Il consiste en une contribution volontaire de 1 % du salaire pour l'acquisition et la distribution de paniers d'aliments de base à des familles en difficulté de la communauté ou à des organisations sociales de Mainrique et de la région environnante. En contrepartie, les bénéficiaires sont incités à participer à des initiatives de recyclage des ordures domestiques, ou d'alphabétisation. La principale différence avec ce qu'on a l'habitude de voir quotidiennement en Argentine est que la remise des paniers de produits alimentaires se fait lors de la participation des bénéficiaires à des panels ou à des conférences sur l'environnement, l'éducation ou la création d'emploi, où ils apprennent à réaliser une collecte sélective et reçoivent le kit nécessaire pour le tri des déchets.

f. Qualité de vie

L'entreprise recherche la meilleure qualité de vie de ses employés. Dans ce sens, elle utilise des activités créatives telles que des panneaux muraux d'informations, de réflexions, de suggestions, de poèmes, etc., afin d'éduquer les gens à la santé et pour qu'ils prennent soin d'eux-mêmes. Dans quel objectif final ? Le développement de la qualité de vie des employés et de leurs familles.

g. Droits humains

Au sein de l'entreprise, les gens croient « qu'une société juste et démocratique peut être construite uniquement par ceux dont les droits sont respectés et qui respectent le droit des citoyens en général ». Ainsi, depuis 1998, Fersol est devenue une entreprise amie des enfants en menant (en collaboration avec la Fondation Abrinq) des programmes de lutte pour les Droits de l'enfant.

Petrobras (Brésil)

L'entreprise Brasileiro Petróleo SA (Petrobras) a été créée en 1953 pour réaliser des activités dans le secteur pétrolier brésilien. Durant ses cinquante ans d'existence, elle est devenue une entreprise leader dans la distribution de produits dérivés du pétrole, la propulsant parmi les vingt premières entreprises pétrolières du monde.

Petrobras est une société publique qui a pour objectif de rendre des comptes à la société brésilienne. L'entreprise, ou compagnie à fonds social, mène ses activités de manière transparente pour ses actionnaires et pour la population.

Elle s'est engagée à respecter les principes de responsabilité sociétale et a intégré les concepts fondamentaux des droits de l'Homme, du travail et de l'environnement. Elle est également devenue membre de Global Compact, l'une des dynamiques les plus importantes du monde dans la responsabilité des entreprises.

En 2003, l'entreprise a élaboré un nouveau cadre de comportements dans le domaine de la responsabilité sociétale quand elle a mis en œuvre deux programmes transversaux importants : le programme Petrobras « Pas de faim », qui a pour objectif de renforcer les politiques publiques de lutte contre la pauvreté, et le programme Petrobras pour l'environnement, en faveur du développement durable. De plus, l'entreprise réalise plus de mille projets à travers le pays, avec une participation directe des communautés.

Le groupe d'entreprises Arcor (Argentine)

Le groupe Arcor a été créé en 1951 et son siège social se situe à Córdoba. Il s'agit d'une entreprise multinationale argentine qui produit plus de 1 500 variétés de bonbons, chocolats, biscuits et autres produits alimentaires. ARCOR a trente et une usines (trois au Chili, deux au Brésil, une au Pérou et vingt-cinq en Argentine) et emploie plus de 13 000 salariés. Il exporte ses produits vers plus de cent pays.

La Fondation Arcor a été créée en 1991 pour traduire l'engagement et la responsabilité sociale héritée des fondateurs de l'entreprise et afin de contribuer de manière organique et corporative au traitement des besoins de la population et aux solutions qui leur sont données.

Arcor est conscient du rôle social d'une entreprise. Il réalise donc des initiatives et des contributions en tous genres, telles que la construction de maisons pour ses salariés et des activités dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la culture, développées principalement à travers la Fondation Arcor. Ils comprennent que la préservation des ressources non renouvelables et la protection de l'environnement sont « un investissement à long terme pour le bien-être de tous les citoyens du monde ».

Le Consortium Perú 2021 (Pérou)

« "Perú 2021" est une association à but non lucratif créée en 1994 par un groupe d'hommes d'affaires qui voulaient s'engager pour le pays et son avenir. Ils ont trois motivations pour adhérer à la RSE : l'amélioration de la société, l'amélioration de la communauté dans laquelle elle est installée et les bénéfices financiers que peut en tirer l'entreprise. La responsabilité sociétale est basée sur un comportement philanthropique, la nécessité de s'assurer la loyauté de la communauté au sein de laquelle l'entreprise exerce ses activités, la recherche d'une productivité croissante du travail et un intérêt pour des bénéfices continus et durables. La RSE est une nouvelle forme de gestion d'entreprise. »

En bref, les objectifs du consortium Perú 2021 sont :

– De prendre le *leadership* dans la responsabilité sociétale des entreprises par la promotion de cette dernière et des actions pédagogiques visant les hommes d'affaires péruviens, par la création d'indices de RSE péruviens et par la promotion de ses propositions à l'occasion d'événements et dans des livres.

– De rehausser l'auto-estime collective nationale grâce au dialogue participatif, et à la compilation et une large diffusion d'expériences réussies.

– De soutenir l'enseignement et l'enfance par le moyen d'alliances stratégiques avec des organisations spécialisées dans ce domaine.

– Une large diffusion d'une vision à long terme du pays, comme souligné ci-dessus.

Mondragon, à l'avant-plan des coopératives européennes (Espagne)

Mondragon est une petite ville de 40000 habitants située dans le Pays basque espagnol qui a connu un développement extraordinaire depuis une cinquantaine d'années, et qui est reconnue mondialement comme un succès de développement local. Cette dynamique a démarré en 1943, lorsqu'un prêtre basque, le père José Maria Arizmendiarrieta, y crée une école professionnelle ouverte à tous les jeunes gens de la région. En 1956, cinq jeunes gens, issus de cette école, établissent à Mondragon la première unité de production de l'actuelle Corporation. 1959 voit la création de la coopérative de crédit Caja Laboral Popular, authentique banque de coopération et pièce clé dans le devenir des coopératives intégrées dans l'expérience de Mondragon. Les bases du succès du groupe Mondragon étaient posées. Par la suite, le nombre de coopératives ne va cesser de s'agrandir. Aujourd'hui, pratiquement un demi-siècle après sa première fondation, Mondragón Corporación Cooperativa est, aussi bien en ventes qu'en nombre de travailleurs, la première corporation d'entreprises au Pays basque et la septième en Espagne.

Les entreprises formant la nébuleuse Mondragon sont pour la plupart construites sur le modèle des coopératives. En Pays basque, ce modèle met en avant les valeurs suivantes : libre adhésion, organisation démocratique, souveraineté du travail, subordination du capital, gestion participative (une personne,

une voix), rémunération solidaire (échelle des salaires plus étroite de 30 % que le marché), intercoopération (entraide avec d'autres coopératives), transformation sociale, caractère universel (solidarité sociétale), éducation.

MCC est une réussite en matière d'emploi. Le groupe occupe au total 66 500 personnes (en croissance permanente). Ses 168 entreprises (dont la moitié de coopératives) voient également une croissance continue de leur chiffre d'affaires (2 067 millions d'euros en 1997 à 4 049 millions d'euros en 2002). La croissance se réalise surtout actuellement grâce au développement international.

ABS-CBN Foundation, Inc. – Chaîne de télévision éducative, Philippines

En plus de sa production de programmes pédagogiques – des programmes scientifiques par exemple – qui sont largement regardés, l'entreprise s'est impliquée dans le Bantay Bata 163 (Observatoire de l'enfance), un programme d'intervention pour enfants en danger et une assistance téléphonique accessible 24 heures sur 24. Les chaînes de médias de l'entreprise ont servi à diffuser le numéro d'assistance téléphonique et d'autres programmes destinés à faire connaître ses services. On pouvait téléphoner pour demander une intervention en cas de mauvais traitement d'un enfant. Le programme a eu énormément de succès et a été submergé d'appels au cours de sa première année d'existence ; Bantay Bata a évolué d'une assistance téléphonique basée sur les médias à un système intégré de protection de l'enfance combinant les secours, les soins et la rééducation, un foyer et un suivi par des assistants sociaux et d'autres professionnels compétents et agréés.

33. Cf. notre classification dans la partie « Modes de concrétisation de la RSE par les entreprises », II, 2.
34. Laville (Élisabeth), *L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, Éditions Village Mondial, 2002, 304 p.

Les entreprises de dernier type

Sous cette rubrique, nous présentons quelques cas d'entreprises qui se situent au niveau « mission et responsabilité intégrée [33] ». Ce niveau concerne les entreprises spécialement créées pour exercer une responsabilité sociétale.

Patagonia : de l'éco-conception à l'engagement politique (États-Unis) [34]

Cette entreprise californienne spécialisée dans les vêtements de haute qualité de sports de plein air réalise actuellement un chiffre d'affaires de 182 millions de dollars et emploie à travers le monde neuf cents employés. Patagonia est dirigée par son fondateur Yvon Chouinard, un alpiniste écologiste engagé.

Cette entreprise affiche une volonté d'utiliser une dynamique économique pour « imaginer et mettre en œuvre des solutions à la crise écologique », ce qui s'oppose à une industrie du textile traditionnellement très polluante (Laville, 2002).

Patagonia a entamé au milieu des années 1980 un processus de restructuration de ses activités afin de minimiser ses impacts environnementaux : réduction de ses gammes, limitation volontaire de sa croissance et engagement de durabilité de l'entreprise, politique environnementale sur ses sites, éco-conception de ses produits, processus de fabrication écologique (Laville, 2002).

L'entreprise utilise du coton biologique pour la fabrication de ses produits. Patagonia se procure ce coton par l'entremise de Beneficila T's, le plus grand distributeur de coton biologique en Amérique du Nord.

Patagonia participe à des programmes de soutien aux ONG environnementales et a même instauré une « taxe volontaire pour la Terre » : 10 % des profits annuels de l'entreprise sont distribués au monde associatif. Patagonia est aussi engagée dans la conservation des milieux naturels, notamment en Patagonie. Elle soutient l'ONG californienne Patagonia Land Trust et la Fundación Vida Silvestre par d'importants dons.

L'approche de Patagonia s'accompagne d'une démarche permanente de partage de sa vision et de pédagogie de ses engagements avec ses employés, ses partenaires et ses clients.

Triodos Bank : une référence en banque éthique (Pays-Bas)

Un grand mouvement se dessine actuellement au sein des banques européennes pour intégrer dans leurs offres à leurs clients des possibilités d'investissements éthiques (fonds éthiques). En plus de ces fonds, que de plus en plus de grandes banques mettent en œuvre, il existe un petit nombre d'établissements bancaires spécialisés : les banques éthiques. De toutes celles-là, la plus représentative, et la plus importante, est sans doute la Banque Triodos, originaire des Pays-Bas et présente également au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne et en Belgique.

La Banque Triodos est une banque internationale indépendante, spécialisée dans l'octroi de crédit aux secteurs culturel, social, environnemental et de la coopération au développement. Elle a spécialement été constituée (1980) pour répondre au besoin d'instruments financiers donnant la possibilité de contribuer au développement d'entreprises et d'initiatives de haute qualité sociale et environnementale.

Triodos fait passer les projets ou entreprises qui lui demandent du crédit par un double filtre : celui de la viabilité financière et celui de la plus-value éthique.

Cette banque « différente » peut être vue comme une alternative éthique pour l'épargnant et l'investisseur responsable au sens où celui-ci est certain que son argent sera utilisé « positivement » en regard de ses critères moraux. Triodos développe également l'aspect « solidaire » : en effet, le client Triodos a la possibilité de dédier une partie ou la totalité du rendement de son épargne ou placement vers une organisation de son choix. En outre, la Banque Triodos a conclu des partenariats avec un grand nombre d'ONG dans les pays où elle est active.

Le client attiré par la Banque Triodos possède certainement un profil assez « engagé » allant du consommateur responsable qui se fournit en produits bio au petit magasin spécialisé, au citoyen, acteur économique à part entière pour qui le choix du bon sens le conduit à des choix responsables. Le fait que la banque se développe dans plusieurs pays, prouve que la diversité culturelle n'empêche pas un intérêt commun des clients.

Triodos connaît globalement une croissance continue de ses activités, de l'ordre de 20 % en moyenne par an. Elle gère (y inclus des fonds spécifiques, tels que le Fonds vert et les Fonds de microcrédit pour le tiers-monde) 2,3 millards d'euros, apportés par 100 000 clients et investis dans quelque 4 000 projets et entreprises à plus value-sociale. Triodos emploie trois cents personnes.

La Guilde pour un développement durable et solidaire au Pays de Liège (Belgique) : un réseau de petites entreprises locales

Cette initiative veut aider à l'émergence d'un nouveau concept commercial : un certain nombre de PME venant de différents horizons (des pôles du commerce équitable, de la filière bio, de l'économie sociale locale, etc.) se regroupent en réseau pour former une Guilde de commerçants qui se réfèrent à des valeurs communes.

On remarque ici trois aspects novateurs : une dynamique initiée par des consommateurs, des entreprises de petite taille impliquées dans une démarche de RSE et une mise en réseau.

Chaque partenaire s'engage à marquer une avancée significative sur l'un des trois axes (économie sociale, commerce équitable, filière respectueuse de l'environnement). En outre, tous les participants du réseau conçoivent leur responsabilité sociale sur base des mêmes principes :

– Solidarité et proximité pour un commerce à dimension humaine,

– Transparence et relation de confiance entre producteurs, vendeurs et consommateurs,

– Prévention des problèmes et conscience à long terme,

– Rendre au travail et à l'argent leur vocation d'outil de développement et non de fin en soi,

– Remettre l'économie au service de l'Homme.

Enfin, chaque commerçant de la Guilde incite ses clients à choisir par préférence les membres de la Guilde.

Tiger Brand : une entreprise canadienne de l'économie sociale

Tiger Brand offre toute une ligne de vêtements confort fabriqués au Canada par des employés syndiqués dans des conditions de travail acceptables. Cette entreprise est une coopérative, où les travailleurs et les travailleuses sont des parties prenantes et intégrées à la structure décisionnelle de l'entreprise.

Tiger Brand est une entreprise pionnière en matière de responsabilité sociale en Amérique du Nord. Un nombre important d'entreprises de fabrication de vêtements déclare implanter des politiques socialement responsables, c'est-à-dire qu'ils ne sous-traitent pas aux *sweatshops*. Néanmoins, il existe peu d'instances indépendantes permettant de valider ces politiques. Tiger Brand travaille en lien avec le Maquila Solidarity Network afin d'encourager la création de législation permettant une certification indépendante de ces entreprises.

Oil Partner : la RSE appliquée à une PME de l'Europe de l'Est

Vue du côté pile, Oil Partner est une PME active dans le secteur de l'entretien automobile qui a trouvé à se développer dans un créneau inédit pour l'Europe de l'Est : fournir des services d'entretien de base aux automobilistes pressés et ceci, rapidement et sans rendez-vous. Vue du côté face, Oil Partner est une

35. Dont la Coopérative Vernus (Slovaquie) et des "Business angels" (Canada).

initiative vraiment novatrice en matière de responsabilité sociétale de la petite entreprise. L'entreprise a été implantée en 2000 à Bratislava (Slovaquie) suite à une initiative commune de trois investisseurs de différents pays. Ces investisseurs[35] possèdent une spécificité rare : ils sont tout autant attentifs à la rentabilité sociale de leur investissement qu'à sa rentabilité financière. Cela signifie qu'ils arrivent conjointement avec deux paquets sous le bras : du capital à investir dans la création ou le développement d'une PME, et une exigence que l'entreprise en question se développe en observant différents critères éthiques. En l'occurrence, une attention spéciale a été donnée à la vision et la mission de la firme. Quatre groupes de parties prenantes ont été définis comme prioritaires : les clients, les employés, la communauté et les investisseurs. Les valeurs et les objectifs envers chaque groupe ont été identifiés. Des indicateurs ont été définis de manière à donner une mesure du succès ou de l'échec des relations entre l'entreprise et ces parties prenantes. Concrètement, cela aura comme conséquence pour le client qu'il sera servi aussi rapidement que possible, sans rendez-vous, qu'il pourra regarder (grâce à un appareillage TV) toutes les opérations effectuées sur son véhicule, y compris celles sous le véhicule, qu'il lui sera offert le choix entre différentes marques de pièces détachées, qu'il lui sera demandé son impression et sa satisfaction sur le travail. L'apport à la communauté locale se fera tant sur le plan social, en recrutant des jeunes gens revenant sur le marché du travail après avoir subi un traitement contre l'utilisation des drogues, que sur le plan écologique, en traitant les déchets avec les méthodologies dernières en date et en donnant la préférence à des matériaux recyclés. En outre, la PME ristourne 5 % de ses profits vers la Fondation Integra[36] de manière à ce que celle-ci contribue à d'autres projets. Pour le personnel employé[37], la démarche RSE sera de procurer à ces jeunes gens des contrats d'emploi à long terme, un système de

36. Cf. ci-dessous.
37. 9 personnes en 2005.

rémunération transparent et motivant, un programme de formation et des réunions d'équipe régulières. Pour les investisseurs enfin, outre ce que toute PME peut offrir en termes de rendement financier, il leur est proposé une participation active dans la gestion de la firme.

Les organisations de promotion de la RSE

Integra Venture (Europe centrale et de l'Est)

Le slogan de cette organisation est : « Nous aidons les gens à construire leur entreprise en "îles d'intégrité", ils peuvent alors participer à la transformation de leur communauté. »

Integra Venture est un réseau d'agences de « communauté économique » en Europe centrale et de l'Est. Développé par la Fondation slovaque Integra, le réseau est implanté également en Russie, Roumanie, Bulgarie, Croatie et Serbie. Cette organisation offre de l'aide au démarrage et au developpement d'entreprises, surtout de manière à permettre à des personnes, principalement des femmes, de sortir de la pauvreté. En promouvant des démarches à caractère éthique, Integra estime contribuer à renforcer la société civile, la démocracie et l'économie libre de marché dans les pays de l'Est européen. Integra est particulièrement active dans les enjeux de corruption dans son espace géographique.

Au départ, en 1995, Milan Cicel et Allan Bussard se sont intéressés au redressement économique en Slovaquie, principalement par le développement de PME, structures qui n'existaient pas dans l'ère communiste. Comme ces microentreprises n'avaient pas les moyens de payer un consultant, ils créèrent une structure « non profit » dédiée aux formations pour entrepreneurs débutants. Cicel et Bussard estimaient également que ces entreprises pouvaient se développer au bénéfice de toute la société. Ils s'intéressèrent donc aux enjeux de la RSE et commencèrent à œuvrer aussi dans cette dimension. Ils devinrent

38. Dont Oil Partner, décrit précédemment.

conscients que, pour pouvoir demander à un entrepreneur d'adopter des comportements plus responsables, il valait mieux lui apporter du capital et devenir co-propriétaire de l'entreprise. En effet, pour permettre au manager de prendre une décision RSE qui va éventuellement diminuer son profit, il est nécessaire que les investisseurs soient « spéciaux ». Autrement, la demande de maximisation du profit est généralement constante et péremptoire.

Petit à petit, la Fondation Integra connut une croissance qui lui permit de devenir, en plus, un apporteur de capitaux et un organisateur de groupes de soutien pour nouveaux entrepreneurs. Actuellement, le réseau emploie un staff de soixante-seize personnes réparti sur six pays et a favorisé la création ou le développement de centaines de petites et moyennes entreprises[38].

Écoutons Integra décrire sa mission : « La mission d'Integra est d'alléger la pauvreté, de réduire le chômage et d'aider à transformer les communautés en soutenant le développement de centaines de petites entreprises dans les régions diminuées et en développement de l'Europe centrale et de l'Est. Nous les aidons à opérer avec intégrité, rentabilité et en tant que contributeurs responsables à leurs communautés. Elles peuvent alors devenir des "îles d'intégrité". » Qu'est-ce qui caractérise ces îles ? Pour Integra, elles se veulent dédiées à une présence locale de long terme, à la croissance et la rentabilité, à des pratiques de gestion transparentes et éthiques, à un excellent rendement à la fois financier et social pour leurs investisseurs, et à un investissement dans le développement de la communauté.

De manière explicite, le but de Integra est d'ailleurs d'atteindre « une masse critique » de PME sociétalement responsables et de les relier en réseau d'îles d'intégrité.

Pour ce faire, Integra reçoit des fonds de soutien de nombreuses sources, tels des fonds publics (Banque mondiale, Commission européenne, Canada, Suisse, Autriche, etc.), des

39. *Code of Ethics and Social Audit*, manuel publié en 2002 par la Fondation Integra.

fondations de grandes entreprises implantées en Europe de l'Est, et des « investisseurs sociaux » (Business angels, des agences internationales de financement de l'économie sociale, etc.).

La Fondation Integra a également publié un guide RSE à destination spécifique des PME[39].

Instituto Ethos (Brésil)

L'Institut Ethos d'Entreprises et responsabilité sociétale est une association à but non lucratif, composée de personnes physiques et morales, ayant pour objectif d'encourager le développement d'entreprises citoyennes par la promotion du développement économique accompagné de responsabilité sociétale.

Créée en 1998 par un groupe d'hommes d'affaires brésiliens, elle vise à aider les entreprises à comprendre et intégrer dans leur gestion quotidienne la notion de responsabilité sociétale des entreprises ou des affaires. En 2004, elle comportait 894 membres, des entreprises de différents secteurs et dimensions, dont le chiffre d'affaires accumulé représente presque 30 % du produit national brut brésilien et qui emploient presque un million de personnes.

L'Institut Ethos organise des échanges de savoirs, d'expériences et de développement d'outils pour aider les entreprises à évaluer leurs pratiques de gestion et à renforcer leur engagement dans la responsabilité sociétale des entreprises. Aujourd'hui, l'Institut est l'un des leaders internationaux dans ce domaine et met en œuvre des projets conjointement avec plusieurs institutions dans de nombreux pays.

L'*Instituto Ethos* a pour objectif d'encourager la responsabilité sociétale dans le monde des affaires, en aidant les entreprises à :

– comprendre et développer progressivement un comportement citoyen ;

40. Cf. les statuts de l'Ethos Institute.

– mettre en œuvre des pratiques selon des critères éthiques qui contribuent à réaliser à terme un développement économique durable ;

– assumer la responsabilité de toutes les conséquences de leurs activités ;

– démontrer auprès de leurs actionnaires l'effet important sur leurs investissements, à terme, d'un comportement citoyen à l'égard de l'environnement ;

– identifier des manières innovatrices et efficaces d'échanger avec les communautés pour construire le bien commun.

– contribuer à un développement durable en termes sociaux, économiques et environnementaux.

Depuis sa création, l'Institut Ethos[40] s'est attaché à mettre en œuvre les actions suivantes :

– informations : création d'une base de données nationale et internationale, identification d'autres bases de données liées à la citoyenneté des entreprises déjà existantes et facilitation de l'accès de toutes les entreprises à ces informations ;

– conférences, débats et rencontres : promotion de la responsabilité sociétale auprès des entreprises et autres institutions ;

– assistance technique aux entreprises : pour la planification et la mobilisation de fonds pour des projets sociaux et leur mise en œuvre ;

– communication : mise à disposition d'informations sur d'autres entités citoyennes afin de diffuser largement l'adhésion à la culture de responsabilité sociétale ;

– coordination et mobilisation : promotion d'alliances et d'échanges entre les entreprises d'une part, et les ONG et le secteur public de l'autre.

41. Cette section se base sur l'article de Lafrance (Marc-André), Corporate Responsibility Assessment Tool de la Conference *Board of Canada*, Éditions Œconomia Humana, novembre 2003, p. 10.

Corporate Responsibility Assessment Tool (CRAT) [41]

Le Conference Board of Canada est un organisme à but non-lucratif qui a pour objectif de sensibiliser les entreprises canadiennes à leur responsabilité sociale et environnementale. En collaboration avec Imagine, le Conference Board of Canada vient de créer le Corporate Responsability Assessment Tool (CRAT). Cet outil facilitera l'adoption et l'implantation de politiques de responsabilité sociale corporative au sein d'entreprises de tout acabit (Lafrance, 2003).

Le CRAT a été développé dans une approche collaborative entre l'industrie et de multiples parties prenantes intéressées par la responsabilité sociale corporative. Ainsi, ce logiciel permet d'évaluer les politiques et les stratégies corporatives par rapport à des critères définis par les parties prenantes. Le CRAT constitue un moyen original de confronter les différentes visions existantes sur la responsabilité sociale corporative et propose un lieu de dialogue inusité entre l'entreprise et le reste de la société *(Ibid.)*

Nippon Keidanren – Fédération d'entreprises japonaises

La Nippon Keidanren est une organisation économique née en mai 2002 d'une fusion de la Keidanren (fédération japonaise d'organisations économiques) et la Nikkeiren (fédération japonaise des associations des employeurs).

La Nippon Keidanren utilise sa position d'organisation prédominante auprès des industries pour promouvoir les pratiques de RSE parmi ses membres.

Pour favoriser un comportement éthique, la Nippon Keidanren a adopté une charte de bon comportement des entreprises, qui met aussi à la disposition de ses entreprises membres un guide d'application. La Nippon Keidanren s'attache à promouvoir la charte auprès de ses membres.

Un extrait de la charte :

– Les membres s'efforceront de favoriser des échanges avec leurs actionnaires et leurs investisseurs par le moyen de rencon-

tres d'actionnaires et d'activités dans le champ des relations avec les investisseurs.

– Les membres rendront disponibles les informations de leur entreprise à toutes les parties prenantes de manière appropriée et opportune.

– Les membres encourageront une communication bidirectionnelle avec la société à travers leurs relations publiques et des activités au sein de leur communauté.

La fédération travaille aussi sur la promotion des activités philanthropiques des entreprises.

Ses 1 623 adhérents sont composés de 1 306 entreprises dont 91 de propriété étrangère, 129 associations industrielles et 47 associations régionales d'employeurs.

Après cette partie décrivant les principales dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises ainsi que quelques exemples, le chapitre suivant nous fait entrer dans la description d'initiatives prises par d'autres acteurs économiques : la responsabilité sociétale des (autres) acteurs économiques.

3.
La responsabilité sociétale exercée par les autres acteurs économiques

Après avoir survolé pourquoi et comment certaines entreprises démarrent des démarches de développement durable, voyons maintenant comment d'autres acteurs économiques se mettent dans la partie…

Au cours de cette étude, nous avons particulièrement étudié des actions en provenance des acteurs suivants :

– organisations non gouvernementales (ONG) ;
– organisations syndicales ;
– consommateurs et organisations de consommateurs ;
– organisations d'actionnaires ;
– autorités publiques ;
– collectivités locales.

Il est à noter que nous n'étudions pas ici le « cœur de métier » de ces acteurs mais, comme explicité plus haut, la manière dont ils constituent une incitation, directe ou indirecte, à des démarches RSE chez les entreprises, tout ceci ayant comme objectif un développement plus soutenable via une modification des schémas de production et de consommation.

Exemples d'incitations directes de démarches RSE chez les entreprises :

– Une ONG collabore avec une entreprise dans la démarche RSE de celle-ci (par exemple, pour vérifier la bonne application de standards sociaux ou environnementaux).

– Une ONG mène campagne contre une entreprise de manière à lui faire modifier son comportement social ou environnemental.

– Une organisation d'actionnaires soumet une proposition RSE en assemblée générale.

Exemples d'incitations indirectes de démarches RSE chez les entreprises :

– Un investisseur institutionnel achète des actions de sociétés cotées en bourse sur base d'une notation à caractère éthique.

– Des consommateurs privés ou publics (collectivités locales) achètent de manière préférentielle certains produits plutôt que d'autres, faisant ainsi bouger les parts de marché et espérant influencer l'entreprise productrice ou distributrice.

– Des autorités publiques votent des instruments incitatifs visant à promouvoir le développement durable.

« L'humanité se divise en trois catégories : ceux qui ne peuvent pas bouger, ceux qui peuvent bouger, et ceux qui bougent. »
Benjamin Franklin

Pour faire bouger les choses, quelles qu'elles soient, il y a le vouloir et le pouvoir. Commençons par explorer ce dernier aspect. Parmi les différents acteurs économiques que nous allons survoler plus en détail parce qu'ils ont des démarches proactives pour favoriser la RSE, quels sont ceux qui disposent d'un vrai pouvoir, actuel ou potentiel, de faire bouger les choses ?

Le pouvoir potentiel des autres acteurs économiques

En termes fonctionnels, il est clair que, s'ils décident d'édicter des lois et réglementations contraignantes en cette matière, ce sont les pouvoirs publics qui disposent du bras de levier le plus important. Car ce sont alors toutes les entreprises (ou toutes les entreprises d'une certaine catégorie) qui sont dans l'obligation de se comporter de manière plus responsable [42]. Les outils incitatifs (voir infra), eux, restent un levier important mais plus faible. Nous verrons ultérieurement quelques exemples d'autorités publiques qui font déjà figure de pionniers en s'étant aventurées dans l'un ou l'autre axe.

Dans la sphère privée, c'est le levier de la consommation responsable des individus qui dispose du plus grand potentiel. En effet, les études de marché menées dans de nombreux pays de l'Union européenne [43] montrent que 70 % des personnes interrogées manifestent un intérêt pour l'achat de produits socialement ou environnementalement responsables. Et l'on peut aisément imaginer, le client étant roi, que toutes les entreprises auraient vite fait de s'aligner sur ces intérêts s'ils s'exprimaient dans la pratique de manière massive. Malheureusement, la réalité n'atteint pas, et de loin, ce chiffre : bien qu'en croissance forte et continue, les parts de marché des « produits responsables » ne sont actuellement que de l'ordre de quelques pour cent. Nous détaillerons plus bas les raisons de cette situation. Depuis quelques années se sont créées de petites organisations de consommateurs spécialisées sur ces enjeux éthiques. Voilà deux à trois ans que de grandes organisations de consommateurs s'intéressent également à ces questions et commencent à sensibiliser

42. Ceci ayant pour conséquence de faire évoluer tout le contenu de la RSE dans le pays en question puisque celle-ci se définit comme les pratiques au-delà des obligations légales.
43. Étude de marché menée par le bureau Mori de Londres pour compte de CSR Europe, 2000, interviews menées auprès de 12 000 personnes dans douze pays européens.

leurs membres par voie d'articles. Ceci concerne le consommateur individuel. La consommation responsable des autres acteurs, publics ceux-là, présente également un potentiel non négligeable. Les États ou collectivités locales constituent en effet un marché gigantesque : sur une année, ce sont en effet près de 1 500 milliards d'euros, soit quelque 16 % du PIB de l'Union européenne, qui sont consacrés aux achats publics. Les villes sont donc de grandes consommatrices de biens et de services. Or, tout comme les consommateurs individuels, les collectivités locales ont de nombreuses possibilités d'acheter avec discernement des produits plus respectueux de l'homme et de l'environnement.

La pression des actionnaires peut également être considérée comme un levier de grand avenir. Nul besoin d'être grand clerc pour comprendre que, au moins en ce qui concerne les grandes entreprises cotées en bourse, la voix d'un actionnaire « pesant lourd » est difficilement contournable. Il existe deux manières de « peser ». La première, la plus évidente, est quantitative : c'est le cas d'un investisseur institutionnel ou privé qui détient une part importante des actions d'une société. Si cet investisseur institutionnel, éventuellement poussé par de petits investisseurs individuels qui lui ont confié leur avoir ou par son propre code éthique, demande à l'entreprise de modifier son comportement en le rendant plus « éthique », celle-ci ne pourra qu'obtempérer. Ce type d'approche peut être le fait de certains gros institutionnels, et potentiellement des « fonds éthiques » commercialisés surtout en Europe et aux États-Unis. Elle offre un levier majeur, mais demande une sensibilisation des citoyens dans l'un des domaines les plus sensibles pour l'être humain : l'argent. Pas évident donc… En outre, les fonds éthiques n'adoptent que très peu souvent cette démarche proactive, préférant rester dans une attitude plus passive qui se limite à acheter des actions sur base de critères éthiques. La seconde manière de peser en tant qu'actionnaire est qualitative : elle consiste, en tant qu'actionnaire de petit format, à intervenir dans l'assemblée générale d'une

société, et à y poser des questions d'interpellation sur des enjeux éthiques, voire même de déposer une motion qui propose une évolution de l'entreprise dans un sens désiré. Un certain nombre d'acteurs spécialisés et de fonds éthiques utilisent ces moyens et dans certains cas limités (Nestlé en est le plus connu) ont pu acquérir un certain poids grâce à des actions menées au niveau international et sur une longue période. Cependant, en règle générale, leur impact reste encore restreint et on ne peut prévoir, à court ou moyen terme, de modification importante de cette situation.

Certaines ONG qui mènent un combat pour la protection de l'environnement ou pour des enjeux sociaux, chez nous ou dans le Sud, sont devenues des acteurs parfois importants en matière de promotion de la RSE. Elles le font de deux manières : en coopération ou en confrontation avec les entreprises. Leur image est souvent bien perçue par le public et lorsqu'elles accompagnent la démarche RSE d'une entreprise, elles assurent à celle-ci à la fois une visibilité et une crédibilité. Cependant dans les démarches d'interpellation d'entreprises, leur message est souvent difficile et leur audience encore limitée. Elles sont néanmoins les acteurs que le citoyen croit le plus facilement et l'on peut espérer que lorsque les thèmes RSE seront mieux connus du grand public, les actions menées en ce sens par les ONG engrangeront des résultats de plus en plus importants.

Qu'en est-il des syndicats, ces acteurs historiques du changement social ? Leur implication dans l'enjeu de la RSE est encore réservée, après être restés critiques de la démarche durant pas mal de temps. De manière étonnante, certains considèrent que le rôle des syndicats en cette matière n'outrepassera pas celui d'autres groupements, comme par exemple des ordres religieux ou des Églises. Tous ces « groupes d'influence » qui disposent d'un pouvoir moral important sur leurs membres, recèlent également un bon potentiel et, normalement, devraient pouvoir être sensibilisés eux-mêmes facilement à l'enjeu.

L'actualisation du pouvoir potentiel des autres acteurs économiques

Nous allons maintenant entrer plus en détail dans la description d'actions réalisées par ces différents acteurs en les prenant dans l'ordre décroissant dans lequel nous estimons leur véritable potentiel.

Sur base des rapports continentaux qui ont nourri cette recherche, force est de constater que ce type de démarche RSAE par d'autres acteurs que les entreprises ne se retrouve guère en Afrique, Asie, Amérique latine. Et que pour de nombreux aspects qualitatifs, c'est l'Union européenne qui est aux avant-postes.

Responsabilité sociétale des consommateurs et organisations de consommateurs : la consommation responsable

Depuis le début des années 2000, certaines ONG se sont créées, optant pour la sensibilisation d'autres acteurs économiques que les entreprises ou les gouvernements : leur cible était les consommateurs. Cette démarche donna lieu à la naissance de la consommation responsable, et à l'émergence d'organisations ayant cet objectif unique : modifier les schémas de consommation en favorisant des choix qui incluent des critères sociaux ou environnementaux.

Ainsi, au sein de l'Union européenne, un certain nombre de petites organisations se sont progressivement mises en place dans différents pays avec comme objectif premier la promotion de cette consommation responsable, considérée comme un levier important pour que les entreprises commencent à modifier leurs pratiques. On citera ainsi le Réseau de Consommateurs Responsables en Belgique, Die Verbraucher Initiative en Allemagne, ACU ONLUS en Italie, Active Consumers au Danemark, Action Consommation en France, et le précurseur, Ethical Consumer en Angleterre. Au niveau européen, on a assisté à la naissance du Réseau européen pour une

consommation responsable et à celle d'ASECO, *Alliance for Social and Ecological Consumer Organizations*.

À côté de ces organisations spécialisées, les grandes organisations de consommateurs se sont petit à petit intéressées aux enjeux de la RSE, pris sous l'angle de la consommation éthique. C'est ainsi que les périodiques de ces organisations commencent à publier des tests comparatifs de produits incluant quelques critères sociaux et écologiques. Certaines organisations ont également publié des *Guides pour le consommateur responsable*. Ces petits livres ont comme objet d'aider le consommateur dans les choix éthiques qu'il peut faire dans ses courses quotidiennes. Ces guides font l'objet d'une de nos études de cas [44]; celle-ci montre que le consommateur peut avoir du mal à trouver une information cohérente et objective.

Un peu d'histoire

Rappelons qu'en 1987 les Nations unies publièrent le *Rapport Brundtland* qui définit le concept du développement durable (*sustainable development*). En 1992, la conférence de Rio a sans doute été le moment clé pour la promotion de ce concept à l'époque tout nouveau, appelé « développement durable ». Des délégués de 179 nations se sont entendus sur un document majeur, l'*Agenda 21*, qui est depuis considéré comme la charte de base de cette vision.

L'*Agenda 21* consacre un chapitre entier à la nécessité de modifier les schémas de production et de consommation, vus comme la cause première de la détérioration de l'environnement global. En 2002, le Sommet mondial de Johannesburg a également repris ces thèmes clés, décrétant un plan décennal en ce sens.

44. Cf. « Un outil nécessaire mais encore peu fiable : les guides européens de consommation responsable » in « Les possibilités effectives de “consommer responsable” », II, 3.

Modifier les schémas de production et de consommation

Comment faire évoluer les pratiques de production vers un meilleur respect des dimensions sociales et environnementales ? Il y a bien évidemment les implications déjà mentionnées des entreprises elles-mêmes, des autorités publiques et d'autres acteurs.

En outre, il y a le « client-roi ». C'est enfoncer une porte ouverte que d'affirmer le fait que les entreprises sont avant tout attentives aux messages qui leur sont envoyés par ceux qui achètent ce qu'elles produisent ou distribuent. Il est clair que lorsqu'un nombre suffisant de consommateurs exprime une même position, cela fait bouger les choix de l'entreprise. On l'a encore vu récemment en Europe avec la position des grandes entreprises de distribution sur la question des aliments à base d'OGM. Cette capacité d'influence est la raison d'être de la consommation responsable. Une importance particulière peut être octroyée aux acheteurs institutionnels (autres entreprises ou autorités publiques) par la création d'un effet domino sur la qualité sociale et environnementale de la production des sous-traitants.

Consommateurs responsables

La consommation responsable est une nouvelle manière de consommer qui privilégie les notions de bien-être collectif et durable. Les « consommateurs responsables » sont ceux qui ont pris conscience des impacts sociétaux des schémas de production que nous évoquions plus haut et qui ont décidé de modifier leurs comportements d'achat : ils vont arrêter d'acheter certains produits, et commencer à en privilégier d'autres.

Pour entrer dans des exemples concrets, les consommateurs responsables sont ceux qui vont se soucier du fait que les vêtements qu'on leur propose ont été produits par des enfants indonésiens travaillant 14 heures par jour pour un salaire de misère et sans aucune protection sociale. Ou que leur café a été acheté à prix cassé au petit producteur sud-américain. Ou que la banque

où ils déposent leur épargne va justement l'investir dans ces entreprises qui exploitent le tiers-monde ou qui produisent des armes… Et ils vont chercher une alternative vêtements, café ou argent « propres ».

Existent-ils, ces consommateurs d'un nouveau style ?

Potentiel et obstacles à la consommation responsable

Toutes les études de marché menées dans les pays de l'Union européenne s'accordent pour montrer que plus de 70 % des citoyens sont prêts à modifier leur mode de consommation suivant des critères écologiques et sociaux. Les gens se disent donc fort intéressés par cet enjeu. Mais très peu actuellement passent déjà à l'action.

En effet, très peu d'information est disponible qui leur permettrait de réellement effectuer un choix conscient basé sur ces critères. Et même lorsqu'ils ont été informés, même lorsqu'ils ont décidé de « passer à l'acte », pas mal d'obstacles se dressent encore entre ces consommateurs éclairés et les produits responsables :

– La gamme des produits n'est pas encore très étendue ;

– On ne les trouve pas « partout » et il faut donc parfois effectuer un déplacement spécial pour se les procurer ;

– Ils sont souvent plus chers pour le consommateur que les produits qu'ils concurrencent ;

– Le consommateur responsable se sent encore isolé dans ses efforts et est confronté à un acte d'achat compliqué (qualité-prix-éléments écologiques et sociaux).

Et donc, dans les faits, les parts de marché des produits éthiques accessibles au public culminent généralement à quelques pour cent.

Néanmoins, de nombreux choix responsables existent déjà. Et si les parts de marché de ces produits sont actuellement fort limitées, elles sont, dans tous les secteurs indistinctement, en croissance continue de 15 à 25 % par an.

À noter que, là où les chaînes de distribution et leurs acheteurs ont une politique d'achat « responsable » (tels Migros en Suisse ou les supermarchés danois n'achetant que des produits laitiers bio) la part de marché de ces produits atteint des pourcentages plus élevés (dépassant dans certains cas les 40 % de part de marché).

Les possibilités effectives de « consommer responsable »

Trouve-t-on facilement, en tant que consommateur privé ou institutionnel, ces produits qui concourent à un développement durable ?

Bien évidemment, sur le principe, les consommateurs responsables opteraient de préférence pour un produit fabriqué à la fois dans le respect de l'homme et de l'environnement. Cependant, force est de constater que la grande majorité des alternatives qui se sont mises en place visaient seulement l'un des axes du développement durable. Dans l'axe des préoccupations sociales, le consommateur pourra acheter des produits du commerce équitable, de l'économie sociale ou solidaire, et des produits socialement responsables. Dans l'axe des préoccupations environnementales, il trouvera l'alimentation biologique et les produits écologiquement responsables. Et regroupant ces deux axes de préoccupation, l'épargnant pourra également s'impliquer dans les placements et investissements éthiques. Survolons brièvement ces différents modes de « consommer autrement ».

Le commerce équitable et ses produits ont été succinctement décrits plus haut ainsi que l'économie sociale ou solidaire.

a. Les produits socialement responsables

Les produits socialement responsables sont ceux qui sont labellisés comme provenant de filières « propres » socialement parlant. Il n'en existe actuellement encore que très peu d'exemples : citons, entre quelques rares dans l'Union européenne, les produits ayant obtenu le label social belge, ou les vêtements de travail acceptés par la Campagne Clean Clothes Campaign ou la Fair Wear Foundation. C'est néanmoins dans cet axe que nous

retrouverons, dans le futur, la commercialisation des produits fabriqués par des entreprises ayant développé des démarches RSE et qui se seront vues authentifiées comme telles par une autorité reconnue. Nous croyons que, parallèlement à la croissance des produits de niche, le développement quantitatif de la consommation responsable se situe dans ce créneau. À tout le moins, une fois que les démarches RSE se multiplieront et que les entreprises qui en seront à l'origine se feront labelliser à fin de commercialisation de produits éthiques.

b. La filière biologique

La filière « bio » est souvent considérée comme la plus « grand public » de toutes les alternatives proposées en consommation responsable. Elle est en tout cas la plus visible, la plus connue : très faible doit être le pourcentage de consommateurs n'ayant jamais entendu parler de l'alimentation biologique ; ce qui n'est pas le cas concernant l'épargne éthique ou le commerce équitable par exemple.

Quand on parle « bio », on pense généralement à l'alimentation. Or, la filière biologique peut également recouvrir de très nombreux autres domaines : des matériaux de construction bio, des peintures bio, matelas, oreillers, couettes, des chemises et pulls en coton bio, etc. Néanmoins, le marché de ces autres secteurs biologiques reste restreint, ne connaît ni l'audience ni le développement du secteur alimentaire bio, et les données quantitatives le concernant sont quasi inexistantes au niveau macroéconomique. Parlant « bio » dans la suite de ce texte, nous traiterons donc uniquement des produits alimentaires.

L'agriculture biologique est un mode de culture basé sur l'observation et le respect des lois de la vie, qui consiste à nourrir non pas directement les plantes avec des engrais solubles, mais les êtres vivants du sol qui élaborent et fournissent aux plantes tous les éléments dont elles ont besoin[45].

45. Aubert (Claude), *L'agriculture biologique*, Paris, Éditions Le courrier du Livre, 1970.

L'agriculture biologique respecte le sol, la plante, l'animal et donc l'homme. Elle obéit aux lois naturelles en refusant tous les engrais chimiques, pesticides de synthèse, désherbants, hormones et manipulations génétiques. Elle utilise des fertilisants naturels : compost, poudre de roche, engrais biologiques, essences de plantes.

Soucieux de l'environnement, l'agriculteur bio pratique la rotation des cultures et respecte l'écosystème, et devient ainsi le garant de l'équilibre planétaire.

D'un point de vue législatif, l'agriculture biologique est un mode de culture réglementé, comprenant des pratiques autorisées ou interdites, consignées dans des cahiers des charges officiels. Les producteurs sont soumis à des contrôles annuels et leur production est ensuite certifiée.

En termes de données quantitatives de consommation, le biologique n'est pas facile à cerner. En revanche, on dispose de beaucoup plus d'éléments sur le secteur en termes de production. Seulement sur le secteur alimentaire, on peut considérer qu'actuellement, à l'échelle mondiale, le biologique implique 675 000 agriculteurs dans 130 pays. Ce marché représentait en 2000 un chiffre d'affaires de 19 milliards d'euros et surtout manifeste un taux de croissance de 20 % par an depuis dix ans, ce qui est tout à fait remarquable.

c. Les produits écologiquement responsables

Citons trois exemples de labels parmi les plus connus qui donnent la possibilité aux consommateurs d'identifier de tels produits : l'Écolabel européen, le FSC et le MSC.

L'Écolabel européen a été créé en 1992 avec comme objectifs de « promouvoir la conception, la production, la commercialisation et l'utilisation de produits ayant une incidence moindre sur l'environnement pendant tout leur cycle de vie » et de « mieux informer les consommateurs des incidences qu'ont les produits sur l'environnement, sans pour autant compromettre la sécurité du produit ou des travailleurs, ou influer de manière significative sur les qualités qui rendent le produit propre à l'utilisation ».

Sont ainsi labellisés différents produits comme des détergents pour textiles, des ampoules électriques, des tubes électriques, des lave-linge, des papiers à copier, des réfrigérateurs, congélateurs, des papiers absorbants, hygiéniques et de cuisine, des amendements pour sols, des matelas, des peintures et vernis de décoration intérieure, des articles chaussants, des ordinateurs personnels, des produits textiles, des lave-vaisselle… Il semblerait néanmoins que ce label souffre de conditions d'attribution trop strictes et fasse donc l'objet d'un boycott de la part des entreprises. Force est de constater que très peu de consommateurs européens le connaissent.

Le label *Forest Stewardship Council* (FSC) garantit que le bois est issu d'une gestion forestière respectueuse de critères écologiques et sociaux. En achetant des produits FSC, les consommateurs contribuent à la préservation des forêts. Le Conseil international de gestion forestière FSC qui a mis en place le système de certification FSC est une organisation indépendante dans laquelle sont représentés des organisations écologiques, des représentants des populations autochtones (occupants indigènes des forêts) et des entreprises de gestion et d'exploitation forestière. Le Conseil international de gestion forestière accrédite également des sociétés de certification indépendantes délivrant le certificat et effectuant des contrôles réguliers. Au mois de janvier 2003, plus de 31 millions d'hectares de forêts, dans cinquante-six pays et sur six continents, avaient été certifiés selon le système établi par le FSC. Plus de 20 millions d'hectares de forêts ainsi certifiées se situent en Europe ; ces superficies incluent des forêts publiques dans plusieurs pays d'Europe centrale et orientale. Sur le marché, on compte désormais plus de 10 000 produits arborant le logo du FSC, garantie visible que le matériau du produit provient de forêts bien gérées.

En février 1996, le Fonds mondial pour la nature (WWF) et Unilever Plc/Nv ont annoncé qu'ils coopéraient à l'établissement d'un Conseil d'intendance des mers (*Marine Stewardship Council* – MSC) qui serait chargé de promouvoir une pêche

durable. La norme MSC a été dessinée après consultation mondiale avec des scientifiques, des experts en matière de pêche, des organismes environnementaux et encore d'autres organisations. De nombreux produits environnementalement responsables portent ainsi le label MSC. En 1999, MSC est devenu entièrement indépendant des deux organismes et aujourd'hui est financé par un éventail d'organismes comprenant des fondations et des fédérations d'entreprises autour du monde.

d. Les investissements éthiques

Notre expérience de ce secteur nous amène à penser que cette possibilité de se comporter éthiquement est encore très peu connue. Donnons-lui donc ici une certaine place.

– Contexte et enjeux

Que devient le billet de 50 € une fois déposé au guichet d'une banque ? La plupart des épargnants et investisseurs ne s'en soucient pas trop à partir du moment où leurs deux objectifs premiers sont rencontrés : le rendement et la sécurité.

Néanmoins, ils sont de plus en plus nombreux ceux qui se posent cette question, et la posent à leur banque… sans recevoir forcément de réponse. Il s'avère en effet que les banques classiques peuvent utiliser les dépôts de leurs clients de manière tout à fait positive ou neutre (par exemple, financement d'entreprises locales ou de crédits hypothécaires, etc.) ou d'une manière plus discutable (financement d'entreprises fabriquant des armes ou polluant l'environnement, spéculation, gonflement de la bulle financière, etc.).

Suite à cette prise de conscience, des initiatives sont nées dans différents pays en termes d'alternatives au système financier usuel. Ces alternatives proposent au consommateur, lorsqu'il porte sa casquette d'épargnant ou d'investisseur, de placer son épargne ou son capital dans une structure (banque, coopérative, association à but non lucratif ou assimilé, fond éthique ou vert, etc.) qui va l'utiliser de manière plus éthique que sa banque habituelle. Par la suite, de grands établissements

financiers se sont intéressés à la démarche du repérage (*screening)* éthique pour des fonds éthiques spécifiques qu'ils présentent à leur clientèle et dans le cadre de leurs opérations de gestion de fortune *(private banking)*.

– Historique

Dans ce domaine d'interpellation concernant l'argent et son utilisation, la première lame de fond collective est née aux États-Unis à la fin des années 1960 concernant la guerre au Vietnam (pas d'investissement dans les armes au napalm) puis la situation d'apartheid en Afrique du Sud. De plus en plus de Nord-Américains ont décidé de désinvestir des entreprises impliquées dans ce pays et des banques les soutenant. Ce mouvement résulte maintenant dans le fait que 10 % des actions cotées à Wall Street possèdent un caractère éthique. Le tout pour plus de 1 000 milliards d'euros. Car en trente-cinq ans, les États-Unis se sont fait une spécialité de développer de très nombreux fonds éthiques ainsi que de très nombreuses structures de conseil en placements éthiques.

Le mouvement s'est déplacé vers l'Europe au début des années 1980 en transitant d'abord par la Grande-Bretagne et les pays nordiques. À côté de ce mouvement, dont le but est principalement de ne pas investir dans des projets et entreprises nuisant à l'humanité, il s'est développé un secteur de crédit et d'investissement direct dans des projets et entreprises visant à améliorer la qualité de vie sociale et environnementale. Il n'est quasiment plus maintenant de pays européen n'ayant pas encore sa banque (ou structure assimilable) éthique, du moins dans l'UE-15[46]. Et dans la plupart de ces pays également, les grandes banques ont développé un « tiroir » de fonds éthiques à proposer à leur clientèle.

46. L'Union européenne telle qu'elle était constituée à quinze pays, avant l'inclusion des dix nouveaux pays en 2004.

– Une vraie alternative

On peut raisonnablement affirmer qu'à l'heure actuelle, le financement éthique est devenu l'une des branches « alternatives » crédibles proposées au consommateur responsable. Cette notion d'« éthique » est cependant comprise fort différemment suivant les cas. Et les structures et les outils d'épargne et de placement à la disposition du consommateur responsable sont également fort variables.

Un produit financier éthique [47] est un produit qui investit son capital uniquement dans des entreprises qui respectent certaines valeurs bien précises. On parle alors d'entreprises sociétalement responsables.

Ainsi un produit éthique peut reposer sur des critères négatifs qui excluent, par exemple, des entreprises qui entretiennent des liens avec l'industrie de l'armement, l'énergie nucléaire, des pays non démocratiques ou qui emploient des enfants comme source de main-d'œuvre. Ce type d'approche caractérisait les produits de première génération dans la sélection éthique d'entreprises côtées en Bourse.

À côté de ces critères d'exclusion, il existe des critères dits « positifs » que l'entreprise doit respecter. Ces valeurs peuvent avoir trait au respect de l'environnement, à la politique sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses travailleurs, de ses clients, de ses fournisseurs ou encore au respect des droits de l'Homme. Ces produits constituent la deuxième génération des investissements éthiques.

La troisième génération est constituée des produits « meilleurs de la classe » : les entreprises sont choisies parce qu'elles se comportent mieux que la moyenne de leur secteur vis-à-vis de certains critères éthiques.

En Europe, les moyens financiers disponibles auprès des nouvelles institutions financières sociales (à ne pas confondre avec les banques coopératives classiques) totalisent actuellement 8,5 millards d'euros, mis à disposition par plus d'un demi-million

47. Cf. le site du Réseau financement alternatif : http://www.rfa.be/

d'épargnants et d'investisseurs (tant privés qu'institutionnels). Le taux de croissance annuel de ce « nouveau marché financier » est d'environ 20 %.

À côté de ce marché, s'est fortement développé le marché des « fonds éthiques », investissant sur base de critères éthiques avec comme premier objectif de stimuler le management des entreprises cotées en bourse à se distinguer par une gestion sociale et écologique exemplaire. À lui seul, le marché européen institutionnel de l'investissement sur base de *screening* éthique était de 336 milliards d'euros en 2003. Concernant les épargnants particuliers, une étude de la SiRi Company et d'Avanzi SRI Research établit, au 1er juin 2004, un encours total des fonds ISR en Europe pour épargnants particuliers à 19 milliards d'euros contre 12 milliards d'euros en juin 2003. Le total des encours a progressé de 57 % principalement en raison des bonnes performances des fonds actions sur les marchés financiers. En terme de cartographie des marchés nationaux, le marché britannique de l'ISR demeure le premier marché européen avec un encours ISR qui constitue près de 36,2 % de l'encours total des fonds de ce type en Europe. L'Italie et la Suède arrivent, respectivement, à la deuxième et à la troisième place, avec chacune plus de 10 % des fonds ISR offerts sur le marché européen. Suivent la France, les Pays-Bas, la Belgique, la Suisse, l'Autriche, l'Allemagne et l'Espagne. En terme de nombre de fonds, le marché de l'ISR a également progressé, passant de 313 fonds comptabilisés en juin 2003 à 354 fonds en juin 2004[48].

Plusieurs recherches sur le rendement et la performance de ces fonds éthiques ont démontré que leur rendement et performance moyenne obtiennent le même niveau que le bench mark classique.

Les fonds éthiques ne sont pas encore apparus dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est.

48. Cf. Novethic, article sur le site :
http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=74596

Plus bas, le chapitre dédié à la situation en Amérique du Nord nous détaillera comment cette démarche d'investissement éthique se développe dans cette partie du monde où elle est quantitativement la plus présente.

Après avoir décrit la teneur des principales possibilités de « consommer responsable », décrivons maintenant deux comportements d'achats, caractéristiques à notre sens, de deux publics extrêmes qui sont intéressables à « acheter éthique ».

– De l'éthique caritative

Le chanteur Bono, bien connu pour ses prises de position et son activisme pour une société plus juste, vient de s'associer au « big business » pour lancer une série de produits de grande consommation (chaussures de sport, tee-shirts, lunettes fashion, cartes de crédit) d'un genre spécial. Quatre grandes marques, leaders de leur secteur, vont en effet commercialiser sur les marchés américains et anglais certains de leurs produits sous le nouveau label RED. Qu'est-ce que ces produits ont de spécial ? Une part des bénéfices issus de leurs ventes sera versée au Fonds mondial contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Et Bono veut que ces 4 entreprises qui collaborent deviennent 40, puis 400…

– Les circuits courts, en polarité à la mondialisation

À l'opposé de l'exemple exposé ci-dessus qui vise le grand public et des produits « modes », les « paniers du pays » touchent une population de consommateurs de quelques pays européens convaincus qu'il nous faut re-privilégier les producteurs locaux. Le recours à ceux-ci offre de nombreux avantages. Il nous permet d'éviter les coûts de pollution dus à l'importation de produits franchissant souvent de longues distances pour nous parvenir. Il nous permet de facilement connaître les conditions dans lesquelles ce que nous achetons a été produit. Et, dernier mais non moindre avantage aux yeux avertis de ce type de consommateurs, il recrée ce lien social si indispensable aux

communautés et que la mondialisation contribue à effilocher. Le producteur connaît les gens pour lesquels il cultive, le consommateur va chercher ses produits directement à l'intérieur de la ferme. Consommer des « paniers du pays » consiste à faire partie d'un circuit court qui regroupe un petit nombre de familles qui, chaque semaine, reçoit d'un petit producteur local, bio le plus souvent, un panier de fruits et légumes composé à l'initiative du producteur à l'aide de ce dont il dispose (produits de saison) et de ce qu'il peut y ajouter grâce à des accords avec d'autres producteurs locaux. Chacun y gagne, sur un plan pécuniaire également : grâce à l'économie des intermédiaires, le prix d'achat est plus intéressant tant pour le consommateur que pour le producteur.

On a également vu apparaître une autre formule, plus « moderne » et adaptée aux besoins des citadins : la commande par Internet (avec toutes les informations sur le producteur) et la livraison à domicile de ces paniers, généralement de qualité bio.

Un outil nécessaire mais encore peu fiable : les *Guides européens de consommation responsable*

Quand ils souhaitent aborder la démarche de « consommer responsable », la première demande de ces consommateurs d'un nouveau style est d'avoir des informations accessibles synthétisées dans des « guides de la bonne consommation ».

Ces guides sont de deux sortes : ceux qui expliquent la consommation responsable dans son principe, dans ses enjeux et qui mentionnent de manière globale les alternatives possibles (commerce équitable, alimentation bio, investissements éthiques…) ; et ceux qui ont pour but de dire au consommateur quel produit choisir et quel produit ne pas choisir lorsqu'il est en situation d'achat. C'est ce dernier type de guides que nous observons ici car ce sont les plus appréciés par les consommateurs. Ils sont également les moins nombreux : un certain nombre exis-

tent en Europe mais leur optique diffère cependant fort de l'un à l'autre. Et donc leurs recommandations aux consommateurs.

Les initiateurs étudient les entreprises suivant des critères qui leur sont propres (sociaux, environnementaux et droits de l'Homme) et leur imputent une évaluation sur base de chaque critère. Mais ils étudient également les entreprises sur base de leurs présupposés. Certains éditeurs de guide sont des ONG, assez critiques des entreprises; d'autres éditeurs proviennent du monde des affaires et mettent en avant certaines « bonnes pratiques » en passant sous silence d'autres aspects parfois délicats. Chaque guide utilise ses propres critères et ses propres méthodes d'analyse. Il n'y a aucune normalisation de ces démarches. En outre, les auteurs ne recoupent pas forcément leurs informations par des sources contradictoires.

Tout ceci amène de nombreux cas où le même produit est recommandé aux consommateurs par un guide et exclu par un autre…

Les collectivités locales en tant que consommateurs

Les achats publics sont considérés dans l'*Agenda 21* comme l'un des leviers majeurs pour favoriser des modifications de « schémas non durables » de production et de consommation. Nous l'avons déjà mentionné, sur une année, ce sont plus de 1 500 milliards d'euros, soit quelque 16 % du PIB de l'Union européenne, qui sont consacrés aux achats publics. Les villes font partie de ces grands consommateurs de biens et de services. Et tout comme les consommateurs individuels, les collectivités locales ont de nombreuses possibilités d'acheter avec discernement des produits plus respectueux de l'homme et de l'environnement. Grâce donc à des stratégies d'achats coordonnées et cohérentes, centrées sur la durabilité et l'équité, chaque ville peut influencer de nombreux fournisseurs extérieurs qui, pour rester des partenaires privilégiés, adopteront à leur tour des pratiques plus responsables.

Parce que cet axe de consommation responsable nous semble l'un des plus importants, nous donnerons ci-après un certain nombre d'exemples de bonnes pratiques.

a. Les bonnes pratiques des villes en matière de commerce équitable

Les ONG spécialisées en commerce équitable proposent aux villes et communes de s'engager concrètement. Ainsi, dans un certain nombre de pays de l'Union européenne, des ONG spécialisées ont lancé une campagne :

– en Angleterre, l'ONG Fairtrade a lancé la campagne « Fairtrade towns » ;

– en France, Max Havelaar France a initié la campagne « 500 villes s'engagent pour le commerce équitable » ;

– en Belgique, l'ONG Magasins du Monde Oxfam propose la campagne « communes équitables ».

On constate que chacune de ces ONG peut être considérée comme LA référence en commerce équitable dans son pays. Dans chaque initiative, les objectifs sont similaires :

– La consommation de produits équitables (café, thé, chocolat, riz, sucre, bananes, jus d'orange) dans les différents services et lieux de restauration gérés par la municipalité.

– L'information et la sensibilisation des employés municipaux et des habitants sur le commerce équitable, par divers moyens (dégustation publique, petits déjeuners équitables, diffusion de dépliants d'information et d'exposition dans les services municipaux ouverts au public, affiches sur les panneaux municipaux, articles dans la presse municipale, conférences publiques, etc.).

b. Les bonnes pratiques des villes en matière d'achats éthiques

Comme il y a encore très peu de produits/services disponibles, et que ceux-ci ne sont pas facilement identifiables, chaque ville qui souhaite se donner une « politique d'achats socialement responsables » doit, en quelque sorte, l'initier elle-même. Elle doit identifier les paramètres qui sont importants pour elle et les signifier à ses fournisseurs. À ceux-ci la charge de prouver qu'ils rentrent bien dans le cadre prescrit.

– Exemple 1 : Umbria (Italie)[49]

Depuis le mois de novembre 2002, la Région italienne *Umbria* s'est dotée d'une loi introduisant des clauses éthiques pour l'attribution de ses marchés publics. Cette loi stipule que, toutes choses étant égales par ailleurs, et notamment les critères de prix et qualité, les entreprises dotées d'un certificat SA 8 000 seront privilégiées en matière d'attribution des adjudications, ainsi que lors de l'étape de sélection. En outre, pour engager toujours plus d'entreprises dans le processus de la certification, la Région a prévu un mécanisme incitatif supplémentaire, en octroyant une aide régionale correspondant à la moitié des coûts de la certification à toute entreprise de la Région désireuse de se faire accréditer. Introduite sous l'effet d'une initiative du distributeur italien *Coop*, certifié SA 8000 depuis 2001, et signée et soutenue par quelque 20 000 citoyens, la Région a accepté d'établir une telle loi sous réserve de la position de la Commission européenne.

– Exemple 2 : Mouans-Sartoux (France)

Mouans-Sartoux s'est engagée dès février 2001 en faveur d'une consommation éthique, respectueuse des droits de l'Homme au travail et de l'enfant, en particulier lors des achats destinés aux établissements scolaires. Depuis lors, la commune demande des garanties de bonne qualité sociale à ses fournisseurs et soutient les actions d'éducation à la consommation citoyenne.

– Exemple 3 : Amsterdam (Pays-Bas)

La commune d'Amsterdam a accepté une motion en décembre 2000 concernant l'achat des vêtements de service (service d'incendie ou de transport municipal). Le collège du maire et des échevins a décrété qu'à l'avenir, on prêtera attention lors de l'achat de vêtements de service aux conditions de travail dans lesquelles ces vêtements ont été fabriqués et à la

49. Tiré de Groupe one, SEE Management Files n° 12, avril 2003.

question de savoir si une attention suffisante a été apportée à l'environnement.

Pour obtenir des informations concernant la provenance des vêtements de service, Amsterdam a fait appel à la Campagne Vêtements Propres néerlandaise.

– Exemple 4 : Düsseldorf (Allemagne)

Les pompiers de Düsseldorf s'habillent éthiquement : pour la première fois en 2002, Düsseldorf a inscrit dans son appel d'offres qu'elle souhaite se fournir en vêtements de service qui ont été fabriqués en observant des standards sociaux minima. L'objectif est de prendre les standards minima de l'Organisation internationale du travail (OIT) dans tous les appels d'offres urbains pour vêtements.

– Exemple 5 : la Campagne « Achats publics : achats éthiques ? » (France)

De même que son alter ego Max Havelaar France lance une campagne « 500 communes pour le commerce équitable », de même l'ONG-référence pour les questions de commerce éthique en France, le collectif « De l'éthique sur l'étiquette » (ESE), relais français de la Clean Clothes Campaign, lance sa campagne « Achats publics : achats éthiques ? ». Dans cette action, ESE demande aux communes françaises de s'engager en faveur d'une consommation publique respectueuse des droits de l'Homme au travail. Ce sont actuellement 231 collectivités territoriales qui ont déjà pris un engagement :

– 168 ont adopté une motion d'engagement en faveur d'une consommation éthique faisant référence à l'ensemble des droits de l'Homme au travail ;

– 18 communes ont adopté une motion d'engagement en faveur d'une consommation éthique faisant référence aux Droits de l'enfant ;

– 45 communes s'engagent à diverses initiatives.

c. Les bonnes pratiques des villes en matière de promotion de l'économie sociale et solidaire

– Exemple 1 : Argentan (France)

La ville d'Argentan s'est engagée dans une démarche visant à promouvoir l'économie sociale et solidaire. Dès mars 2001, la municipalité a créé une délégation à l'économie solidaire. Pour mener à bien ces actions, un groupe de travail réunissant des élus, des fonctionnaires, et des représentants d'associations a été constitué afin de réfléchir aux actions à mener.

Ses missions :

– informer le plus grand nombre d'Argentanais sur l'économie sociale et solidaire ;

– recenser les besoins des acteurs locaux et les faire se rencontrer ;

– soutenir et accompagner les démarches ;

– contribuer à définir les orientations de la politique municipale pour l'économie solidaire.

Ces travaux permettront notamment la diffusion d'un guide pratique de l'économie solidaire qui recensera toutes les actions mises en œuvre par des associations, des entreprises, des organismes de promotion du commerce équitable…

Enfin, la ville d'Argentan est membre de l'association « Réseau des territoires pour l'économie solidaire » regroupant des collectivités territoriales se retrouvant dans une charte commune.

– Exemple 2 : En Wallonie (Belgique), une ville comme Charleroi se distingue par ses pratiques. Charleroi possède un échevin de l'économie sociale, dont le rôle est de promouvoir auprès du public les possibilités de faire appel à une entreprise d'économie sociale ; la ville a mis sur pied une « maison de l'économie sociale » destinée à informer/sensibiliser le public ; et enfin, elle accueille, sur un zoning particulier, un grand nombre d'entreprises d'économie sociale réunies.

d. Les bonnes pratiques des villes en matière de clauses spécifiques liant économie sociale et solidaire et achats publics

– La Courneuve (France)

Sur l'un des grands chantiers de réhabilitation de la Cité des 4000, la ville de La Courneuve a expérimenté une clause d'insertion qui a permis la rencontre des entreprises du BTP en panne de recrutement et de quinze chômeurs peu qualifiés du département.

e. Les bonnes pratiques des villes en matière d'argent éthique

– Exemple 1 : Canton de Vaud (Suisse)

Les caisses de pensions de l'État de Vaud (CPEV) et intercommunale de pensions (CIP) des retraites populaires, dans lesquelles chaque fonctionnaire cotise, ont effectué depuis trois ans certains placements dans la Fondation Ethos (5 % des titres), institut qui propose des fonds de placement pour un développement durable. Les premières expériences sont positives et selon la direction, un recul d'encore quelques années sera nécessaire pour évaluer objectivement ce type d'investissement. Ces placements complètent les investissements classiques à caractère durable tels que l'immobilier locatif principalement ou les actions de sociétés de première qualité.

À Vevey, un sondage est en cours afin de connaître l'avis des employés de la ville sur la question des fonds éthiques. Une démarche analogue pourrait être introduite auprès des enseignants ou d'autres employés de la fonction publique.

– Exemple 2 : Florence (Italie)

Le 22 janvier 2002 le Conseil municipal de la mairie de Florence a voté une motion visant à soumettre ses partenaires bancaires à des critères de sélection éthiques et socialement responsables. Emboîtant le pas de la ville de Gênes, Florence démontre le rôle que peuvent avoir des collectivités territoriales, acteurs économiques et sociaux, dans le soutien aux pratiques socialement responsables dans le secteur bancaire.

Voici maintenant quelques exemples qui nous semblent mériter d'être présentés plus largement.

– Munich : « Objectif de la démarche : un monde qui ne reprocherait aucun préjudice à Munich ».

L'expérience nous montre que le succès d'une démarche éthique dans une structure (collectivité locale, entreprise ou autre) dépend tout d'abord du fait qu'une personne y disposant d'une position de pouvoir importante se passionne personnellement pour l'enjeu éthique. Et ensuite que cette personne ait la capacité de faire percoler son enthousiasme dans le reste de la structure.

Attardons-nous quelque peu sur une expérience intéressante menée par une grande ville d'Allemagne.

Hep Monatzeder est le maire de Munich. Il est intervenu dans le cadre du forum organisé en novembre 2004 par le Conseil de l'Europe sur le thème « Finance solidaire et consommation responsable : pouvoirs publics et citoyens engagés pour la cohésion sociale » et a démontré son implication personnelle dans la démarche responsable menée par sa ville. Il nous en explique la démarche de responsabilité sociétale. « Munich est l'une des rares villes en Allemagne, mais aussi en Europe, à avoir choisi, à côté d'autres enjeux, de concentrer ses efforts sur le thème "Un seul monde" dans le cadre du processus consultatif de l'Action 21 locale. Car tout le monde s'accorde à dire que le développement durable n'a de sens que si Munich tient aussi compte des intérêts des habitants des pays du Sud dans les actions qu'elle pilote. » Hep Monatzeder a voulu placer le forum spécialisé « Un seul monde » sous les auspices de sa ville. Géré et coordonné depuis son bureau, ce forum rassemble des citoyens munichois, des groupes, des initiatives et des associations dans un réseau désireux de définir et de discuter de ce que Munich peut faire pour « Un seul monde ». Ce forum a débouché sur un réseau municipal efficace qui coordonne les actions des différents groupes engagés dans ce projet. La municipalité organise des « tables rondes » auxquelles participent des experts, des

représentants des entreprises locales, de la société civile, des associations de consommateurs et naturellement de la municipalité, pour étudier les différentes actions possibles au niveau local. La municipalité ne se contente pas de soutenir les projets des représentants de la société civile, notamment des campagnes, des manifestations et autres programmes éducatifs, mais cherche en permanence à donner l'exemple et à stimuler les idées nouvelles. C'est le cas par exemple d'une initiative en faveur du commerce équitable, qui a germé avec l'idée d'associer la municipalité à l'organisation d'une vente de produits issus du commerce équitable et à une opération de dégustation gratuite visant à faire découvrir le café et le thé portant ce label.

L'un des sujets délicats auquel la ville de Munich s'est finalement attaquée, continue M. Monatzeder, concerne les critères intervenant dans les passations de marchés. « Munich, qui, en tant que grande ville, jouit d'une certaine influence commerciale, a décidé de ne retenir lors des appels d'offres que les produits ne provenant pas de l'exploitation du travail des enfants. Cette décision a posé problème dans la mesure où les réglementations allemandes et européennes en matière de passations de marchés ne prévoient pas de critères sociaux, lesquels ne peuvent donc être appliqués que de manière très restreinte, les critères principaux étant la rentabilité et la compétitivité d'un produit. Cela n'a pas empêché la ville de Munich de prendre cette décision et de susciter ainsi de nouvelles vocations. Heureusement, quelques changements sont intervenus sur le plan juridique : début 2004, la Commission européenne a adopté un ensemble de lois permettant expressément aux États membres de répondre à des appels d'offres sur la base de critères sociaux. Désormais, ils peuvent décider d'intégrer ou non ces critères dans leur droit interne. À l'avenir, les communes pourront s'engager plus facilement dans des projets pour un monde socialement équitable. »

Heinz Schulze, coordinateur du projet « Un seul monde » de l'Action 21, nous donne quelques détails : « Il a fallu du temps

pour mettre en œuvre la décision du conseil municipal d'arrêter d'acheter des produits issus de l'exploitation du travail des enfants au niveau de la commune. Ce qui compte, c'est qu'au lieu d'exiger que le travail des enfants soit immédiatement et radicalement aboli, cette décision a exprimé une attitude de rejet des produits issus de "l'exploitation" du travail des enfants (Convention de l'OIT sur les pires formes du travail des enfants). Dans ce processus très intéressant et très important, la ville de Munich a été un précurseur et aujourd'hui, d'autres partenaires influents au niveau de la commune, comme les églises, les entreprises, les associations sociales ou de jeunesse, sont sensibilisés à ces questions. Il est désormais possible d'attirer l'attention des gens sur leur responsabilité face à l'achat de produits issus de l'exploitation du travail des enfants ; Munich en est l'exemple. » Et M. Schulze de continuer : « Il est évident que les villes ne pourront pas venir à bout des inégalités de répartition par leurs seules pratiques de passation de marchés. Elles peuvent toutefois servir d'exemple en acceptant d'endosser le rôle de modèle et en encourageant les industriels et les consommateurs à s'engager dans ce sens.

Cela étant, la conjoncture actuelle ne semble pas être très favorable aux projets responsables sur le plan éthique. Il n'est pas rare que les directeurs d'écoles maternelles ou les responsables de projets subventionnés par la municipalité protestent qu'il est bien beau que la municipalité veuille leur faire acheter du jus d'orange issu du commerce équitable, mais que pour y parvenir, il faut davantage de subventions. Les responsables des associations sportives, qui ont bien compris que les ballons étaient fabriqués par des enfants pakistanais exploités, réclament la même chose pour avoir les moyens d'acheter des produits éthiques. »

– Un réseau de collectivités locales spécifiquement dévolu à favoriser l'émergence de la RSE en Europe : CSR Vaderegio.

CSR Vaderegio est une plateforme pour les autorités publiques afin de promouvoir la RSE au niveau régional. Cette plateforme européenne reflète le besoin de partager aussi largement que possible l'expérience et les bonnes pratiques des politiques de RSE favorisées par des autorités régionales et locales. En favorisant la RSE, les autorités publiques disposent d'une gamme de leviers de politiques à appliquer. Ils peuvent agir directement pour motiver ou encourager des types particuliers de comportement dans les affaires. Ils peuvent également agir en tant qu'exemples, en utilisant leur propre modèle d'organisation (par exemple sur le recrutement ou la gestion environnementale) pour démontrer l'efficacité des approches de RSE.

– REVES et le Territoire socialement responsable.

Le réseau REVES, Réseau européen des villes et des régions de l'économie sociale, regroupe des autorités locales et des acteurs de l'économie sociale qui ont décidé de s'engager ensemble pour un développement territorial durable de qualité. Démarche originale qui offre d'énormes potentialités en matière d'inclusion sociale, de participation démocratique des citoyens, de politique territoriale incitative dans le but d'offrir une qualité de vie en tous lieux et des cadres de vie acceptables pour tous.

Fort de ce partenariat, REVES s'est engagé dans une réflexion sur la responsabilité sociale des collectivités locales à l'instar de la responsabilité sociale des entreprises : le Territoire socialement responsable (TSR).

Claire Cartieaux, consultante pour le Réseau REVES nous en parle : « Sur le plan international, la Conférence à Rio des Nations unies sur l'Environnement et le Développement (1992) incite les collectivités territoriales à s'engager dans des programmes d'action visant à inscrire sur leur territoire les préoccupations du développement durable : les Agendas 21 locaux. Au regard des pratiques sur le plan européen, la démarche d'Agenda 21 n'assure en rien que le territoire concerné a une approche transversale du développement durable dans la

globalité de sa politique territoriale, telle qu'on pourrait la retenir dans le concept de TSR. En effet, TSR propose une référence nouvelle qui se veut plus globale et explicitement contributive à la responsabilité sociale de tous les acteurs d'un territoire (y compris l'autorité locale en tant qu'organisation). Il se doit également d'être endogène, et de s'inspirer véritablement des préoccupations exprimées par la société civile, et de toutes les parties prenantes. L'approche du TSR, ancrée dans une véritable logique de démocratie participative, de dialogue constamment ouvert et pluriel, permet de créer de nouveaux liens, et de mettre en exergue les possibilités des autorités locales élues d'occuper pleinement la place qui doit être la leur. »

Un TSR tentera d'incorporer au mieux un autre mode de production, de consommation, d'épargne et d'investissement, de démocratie participative et de dialogue. L'ensemble de neuf principes s'inspire du système de valeurs de l'économie sociale et de l'essence même de la notion de développement durable.

Responsabilité sociétale des actionnaires

L'activisme actionnarial *(Shareholder advocacy)* est défini par Novethic comme le fait de « dialoguer avec l'entreprise dans laquelle on investit, et de proposer ou soutenir des résolutions aux assemblées générales, afin de faire évoluer les pratiques de l'entreprise vers une plus grande responsabilité ».

En effet, en tant que détenteur de capitaux, une chose est de les investir dans des fonds d'investissement dotés de critères éthiques, ce qui revient à donner une impulsion aux sociétés se conduisant mieux que les autres, autre chose est de se conduire en actionnaire proactif. Explicitons ce concept en décrivant quelques organisations qui regroupent ce type de capitalistes d'un genre nouveau.

Ainsi, le débat autour des responsabilités sociales et environnementales s'installe de fait dans les assemblées générales. Comme le constate le Centre français d'information sur les entreprises (CFIE) dans une étude réalisée pour l'Observatoire

sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), au cours de trente-huit assemblées générales d'entreprises du CAC 40, en 2001, une question sur six (soit 295 questions[50]) a concerné la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Soit une progression de près de 25 % par rapport à 2000 et de 40 % par rapport à 1999. Explorons brièvement quelques exemples de la RSAE des actionnaires.

Une initiative de particuliers

– ACTARES (Suisse)

Composée d'environ 400 membres, en majorité des personnes physiques, ACTARES est une association suisse à but non lucratif, créée en 2000. Elle a pour but de promouvoir un actionnariat responsable. Cette démarche est vue comme un outil vers le développement d'une économie au service de tous les êtres humains, et respectueuse de leur environnement. Dans ce sens, ACTARES prend contact avec les entreprises suisses cotées en bourse afin de les inciter à un comportement adéquat pour une insertion optimale des activités générées par ces entreprises dans les critères du développement durable. Pour ce faire, les membres de ACTARES exercent leur responsabilité notamment à l'occasion des assemblées générales par leur participation ou représentation. En outre, ils incitent les entreprises à une transparence permettant aux actionnaires, en particulier les actionnaires minoritaires, de disposer de toute information utile pour poursuivre les objectifs énoncés plus haut.

Deux exemples émanant de congrégations religieuses

– ICCR (État-Unis) : le phénomène « proxy » à l'américaine

Créé il y a plus de trente ans, le Interfaith Center on Corporate Responsibility regroupe 275 investisseurs institutionnels (communautés religieuses, fonds de pension, hôpitaux…) dont le total de portefeuille dépasse les 110 milliards de dollars.

50. La Lettre de l'ORSE n° 18, 3 mai 2002, p. 4. Disponible sur le site www.orse.org

Son objectif est de pousser les entreprises à un comportement socialement et environnementalement responsable. Chaque année, l'organisation rédige plus de cent résolutions d'actionnaire portant sur des enjeux sociaux ou environnementaux. Elle étudie les comportements des sociétés sur ces deux aspects, rédige les résolutions et va en assemblée générale pour les communiquer aux autres actionnaires de manière à ainsi les conscientiser sur les enjeux de développement durable et modifier positivement les impacts de l'entreprise.

– Le Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises (RRSE) au Canada[51]

Le RRSE est une association d'investisseurs qui réunit entre autres une vingtaine de communautés religieuses et d'associations à caractère religieux. Ce mouvement a été créé sous l'égide du « Task force on Churches and Corporate Responsibility » (TCCR), une coalition œcuménique regroupant les principales églises canadiennes. Fondé en 1975, le TCCR a pour objectif de promouvoir la responsabilité sociale et écologique dans les entreprises établies au Canada ainsi qu'au sein des institutions financières.

Les moyens utilisés par le RRSE sont multiples. Il consiste à « échanger avec des associations qui poursuivent les mêmes objectifs ; à dialoguer avec les entreprises ; à appuyer et présenter des propositions d'actionnaires liées au respect des droits des travailleurs et des travailleuses, de l'environnement. »

Une initiative d'une ONG

– SANE BP

Ici, c'est une ONG (Greenpeace) qui est à l'origine de la démarche.

Créée à l'initiative de cette organisation militante bien connue et d'un groupe d'autres investisseurs soucieux de la

51. Ces informations ont été collectées sur le site officiel du Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises : http://www.rrse.org

question environnementale à l'issue d'une l'assemblée générale en 1999, Shareholders Against New oil Exploitation (SANE BP) intervient désormais lors de chaque assemblée générale afin d'influer sur les décisions de la British Petroleum. Son action passe tout autant par la proposition de résolutions que par le *lobbying* auprès des autres actionnaires afin de faire avorter les projets à risque pour l'environnement et d'orienter la firme pétrolière vers les énergies renouvelables afin de lutter contre le réchauffement climatique.

Responsabilité sociétale des ONG spécialisées

Les organisations non gouvernementales (ONG), organisations de protection de l'environnement, organisations travaillant sur les enjeux Nord/Sud, etc., se mobilisent de plus en plus sur cet enjeu du comportement des entreprises. Ces organisations représentant les intérêts de la société civile se sont rendu compte que les États perdaient petit à petit leur capacité à réguler le fonctionnement des grandes entreprises. Ces ONG ont donc décidé de s'impliquer dans cet enjeu, en travaillant au niveau institutionnel, vis-à-vis des gouvernements et des fédérations d'entreprises, ou pour conscientiser les consommateurs.

Tant du côté social qu'environnemental, ces ONG tentent d'alerter le grand public en lui proposant diverses actions (campagnes de sensibilisation, boycotts, etc.), elles interpellent les gouvernements et les entreprises, dénonçant les pratiques ; certaines d'entre elles sont petit à petit rentrées dans une troisième étape, plus constructive, qui se matérialise soit par la présence dans des espaces de dialogue, soit par des initiatives vis-à-vis de certaines entreprises pour construire ensemble des initiatives positives en matière de RSE. Cette dernière attitude n'est pas sans soulever des questionnements (ou inquiétudes) chez d'autres ONG qui peuvent soupçonner là une perte d'objectivité et de crédibilité de la part des organisations « coopérantes ».

Citons ici quelques exemples, connus et moins connus, de ce type d'actions. L'exemple le plus connu d'une action militante

d'une ONG est sans doute la campagne de Greenpeace appelant à boycotter Shell suite à l'intention de cette compagnie de couler en mer du Nord la plate-forme pétrolière Brent Spar contenant de fortes doses de polluant, ce qui aurait ouvert la voie au même sort pour quatre cents autres plates-formes dans le futur. Shell perdit jusqu'à 50 % de sa clientèle en Allemagne et en Angleterre. Shell fit machine arrière, la plate-forme fut démontée et on constata alors que Greenpeace avait largement surévalué le danger de pollution. L'ONG présenta des excuses publiques. Puis, il y a eu la campagne liée au Nigeria où Shell, principale exploitation pétrolière du pays, a été accusée de complicité dans le génocide présumé du peuple Ogoni ainsi que de complètement négliger les retombées positives pour les collectivités locales ou les compensations pour les dégâts causés aux terres.

« En Europe du Nord, les églises chrétiennes et les ONG se mobilisèrent après l'exécution d'un activiste local pour dénoncer la collusion entre les compagnies pétrolières et la dictature nigériane. La compagnie Shell fut la principale accusée et de nouveau des campagnes de boycott pesèrent sur son chiffre d'affaires. La compagnie fut donc amenée à changer de stratégie. Actuellement, elle se situe selon la plupart des ONG, parmi celles dont l'attitude est la plus ouverte ou plutôt la moins fermée au respect des normes éthiques.

Ainsi, Human Rights Watch souligne que depuis que « ses intérêts au Nigeria ont focalisé l'attention internationale en 1995, le groupe Royal Dutch/Shell a entrepris un réexamen approfondi de son attitude à l'égard des communautés locales et des questions liées aux droits de l'Homme et au développement durable. Aucune autre compagnie pétrolière active au Nigeria n'a entrepris, selon les informations de Human Rights Watch, une telle démarche pour réviser ses politiques et pratiques ».

Dans ces deux affaires, il est clair que la pression des ONG conjuguée à des campagnes de boycott efficaces ont conduit, plus sûrement que les interventions des États, une

multinationale à réviser sa stratégie [52]. » Les campagnes actuelles lancées à l'encontre de Total-Fina-Elf sur sa présence en Birmanie n'ont pas eu, jusqu'à présent, un effet aussi déterminant.

Clean Clothes Campaign (NL – UE) : un modèle d'action coordonnée et ciblée

La Campagne Vêtements Propres (CCC, Clean Clothes Campaign) est, en Europe, la plus connue des campagnes qui ont pour but d'informer les consommateurs sur les enjeux de la RSE et de les sensibiliser à modifier leurs choix de consommation ainsi qu'à interpeller, par voie de lettre, les pouvoirs publics et certaines grandes entreprises.

La Campagne CCC est présente dans de nombreux pays européens où elle est une plate-forme qui réunit des ONG, des syndicats et des organisations de consommateurs. Elle a travaillé sur de nombreux enjeux, principalement reliés aux vêtements et chaussures de sport, avec quelques autres objectifs comme le secteur des bananes ou du jouet.

Pour atteindre son objectif, la campagne se déploie sur plusieurs axes :

– Montrer que de nombreux consommateurs sont attentifs au respect des droits de l'Homme dans le travail.

– Entrer en discussion avec les entreprises pour l'adoption du code de conduite de la campagne.

– Encourager les pouvoirs publics à prendre des initiatives pour faire respecter les droits de l'Homme dans le travail.

– Soutenir les luttes des travailleurs de la confection.

La Campagne est présente en Europe en Suisse, Belgique, Allemagne, Italie, Espagne, Suède, Angleterre, Pays-Bas, Portugal, Autriche, Bulgarie.

Dans certains pays européens, les actions de la CCC ont impliqué plus de 100 000 consommateurs. Dans sa phase actuelle, la Campagne cherche des contacts avec de grandes

52. http://assemblee-nationale.fr/11//rap-info/i1859-01.asp

entreprises de distribution de manière à ce que celles-ci signent leur code de conduite et s'engagent dans une démarche RSE de qualité. Des projets-pilotes en ce sens ont eu lieu en Suisse et en Suède.

Une telle action a déjà produit de nombreux résultats. Deux exemples parmi d'autres : le retrait de la firme de sous-vêtements Triumph de Birmanie et l'engagement d'Adidas à payer plus cher chaque paire de chaussures de sport fabriquée dans une usine qui produit exclusivement pour cette marque, en vue de favoriser des améliorations des conditions de travail.

Students Against Sweatshops

Students Against Sweatshops – Canada (SAS-C) est un regroupement d'étudiants formé lors d'une conférence tenue à l'Université de Toronto en février 1999. L'objectif général du regroupement est de réunir différents groupes d'étudiants canadiens qui revendiquent l'interdiction des *sweatshops*, ces unités de production où les travailleurs – souvent des travailleuses – sont soumis à des conditions considérées par beaucoup comme inhumaines.

Les objectifs à court et à long terme du réseau sont d'abord de soutenir les efforts des travailleurs et travailleuses des *sweatshops* pour l'amélioration de leurs conditions de travail et de leurs droits sociaux. Ensuite, le réseau se donne comme mission de sensibiliser la population universitaire aux enjeux relatifs aux *sweatshops* en lien surtout avec le droit à la syndicalisation et le droit à un salaire minimum décent. Finalement, SAS reconnaît et utilise la position stratégique occupée par les étudiants dans leurs institutions universitaires.

SAS tente en outre d'instaurer des codes de conduite au sein des universités canadiennes faisant régulièrement affaire avec des *sweatshops* pour les divers vêtements achetés par les administrations universitaires tels les uniformes des équipes sportives ou autres.

Le mouvement originel est né aux États-Unis où, depuis le début de la campagne en 1998, plus de 200 universités ont adopté des politiques anti-sweatshop. Si l'on en croit la Nation (28 novembre 2005)[53], les universités états-uniennes apposent leur nom sur différents produits (tee-shirts, sweatshirts, chaussures de sport, casquettes…) pour une valeur de 3 milliards de dollars par an. Un marché à conquérir pour la bonne cause…

Le projet « Impactt Overtime » : tavailler en partenariat pour construire l'argument commercial pour la réduction des heures supplémentaires en Chine

Dans le contexte de la Chine, il y a une pression croissante sur les entreprises multinationales et leurs fournisseurs pour qu'ils appliquent une performance éthique. D'un côté, les entreprises multinationales cherchent à répondre à la pression extérieure en promouvant des codes de conduite ; de l'autre côté, la compétition du marché force les entreprises à réduire encore davantage les coûts de fonctionnement. Une approche basée sur le dialogue a été nécessaire pour trouver une solution au problème d'heures supplémentaires excessives subies par les salariés. Ce qui a été identifié comme problème à la racine était une faible communication entre la direction, les cadres et les ouvriers.

Impactt, une organisation de consultation éthique basée au Royaume-Uni et spécialisée dans les chaînes logistiques, a conçu le projet et sa méthodologie. Impactt œuvre à créer un partenariat avec des institutions chinoises, dont l'Académie de sciences humaines Dong Guang et l'Institut de sociologie et de recherches démographiques : le Conseil de productivité de Hong-Kong, le Centre d'études de développement des communautés, Yunnan, la Fédération de toutes les femmes de Chine, le Bureau de la main-d'œuvre du ministère du Travail de Guangdong, le réseau ANP de Guangdong.

Impactt a rassemblé un groupe d'entreprises acheteurs, dont Debenhams, Pentland Brands – Ellesse, Hennes & Mauritz

53. *Ode Magazine*, mars 2006.

(H & M), Ikea, Lambert Howarth, Marks & Spencer, New Look and Next, dans le but de travailler avec des organisations chinoises locales pour aider les usines fournisseurs à trouver des moyens de réduire les heures de travail excessives tout en maintenant des niveaux de salaires adéquats. Il était clair que demander aux usines de réduire les heures de travail sans se pencher sur les raisons de la longueur de ce travail aurait pour effet de diminuer les salaires de tous les ouvriers et obligerait certains à quitter l'usine. Le projet, mis en œuvre auprès de quelques usines sélectionnées en Chine, a pour objectif de s'attaquer à quelques-uns des facteurs sous-jacents qui conduisent à de hauts niveaux d'heures de travail en proposant une assistance technique dans les domaines de la productivité, la gestion des ressources humaines et les rapports entre la direction et les salariés afin de réduire le besoin d'heures supplémentaires sans diminuer les salaires de manière dramatique. Les objectifs sont :

– de réduire les heures supplémentaires ;

– de donner aux ouvriers un choix quant à leur volonté de faire des heures supplémentaires et à leur nombre ;

– d'assurer un taux de rémunération supérieur pour les heures supplémentaires en améliorant l'efficacité, la gestion des ressources humaines et la communication entre la direction, les cadres et les ouvriers.

La méthodologie adoptée a été de rassembler une équipe d'experts pour faciliter des ateliers de communication dans chaque usine.

L'équipe a passé une semaine dans chaque usine, où elle a rencontré la direction, les cadres et les ouvriers :

– Elle a compris les problèmes de la direction dans les domaines des heures supplémentaires, le taux de remplacement des salariés, les congés maladie des ouvriers et autres questions associées.

– Sur la base de discussions, elle a intégré la perception des ouvriers des problèmes liés aux heures supplémentaires, le taux

de remplacement des salariés, la productivité, la maladie et toute autre question perçue comme importante par ces groupes.

– Elle a compris comment les problèmes affectaient les différents groupes de cadres et d'ouvriers.

– Elle a écouté les propositions des ouvriers et des cadres pour résoudre les problèmes.

– Elle a négocié avec les différents groupes pour parvenir à des solutions à certains des problèmes sur lesquelles tous pouvaient se mettre d'accord.

Responsabilité sociétale des organisations syndicales

Bien évidemment, ce sont les organisations syndicales qui, historiquement, sont les premières à avoir combattu pour un progrès social. Leur lutte cependant s'inscrivait dans un cadre plus restreint que celui de l'actuelle RSAE : principalement la protection et l'évolution des conditions de travail[54] de leurs affiliés, les travailleurs syndiqués. Les luttes originelles des organisations syndicales ne concernaient donc pas, entre autres, les conditions sociales de personnes non-membres directs de ces organisations (comme les travailleurs du tiers-monde) ni les questions environnementales. Bien que les syndicats représentent des proportions très variables de travailleurs suivant les pays (autour de 80 % pour la Suède, le Danemark, la Finlande à 15 % en Espagne et en Pologne et 10 % pour la France ; moyenne EU-15 : 27 %, moyenne EU-10 : 20 %[55]), leur importance quantitative dans de nombreux pays européens et l'opiniâtreté de leur lutte a petit à petit mené le continent européen à une tradition bien enracinée de dialogue social sur base volontaire. Celle-ci amène les partenaires sociaux (représentants du patronat et des syndicats) dans les pays européens à discuter et négocier une grande partie des enjeux sociaux où les travailleurs sont concernés. Cependant, bien que définie par la Convention 98

54. y compris les conditions salariales.
55. DG Emploi et Affaires sociales, *Industrial relations in Europe 2004*, p. 18 (publication officielle de l'Union européenne).

de l'OIT, il y a de grandes différences entre pays, même dans l'UE-15, sur les conditions et l'influence de ces négociations collectives[56]. Le rapport de la Commission européenne[57] dont nous extrayons déjà les données précédentes décrit ainsi que le ratio de couverture[58] moyen pour l'UE-15 est à 78 % et à quelque 35 % en moyenne pour l'UE-10[59].

Au départ du phénomène RSE en Europe, le discours syndical est assez radical. Il consiste à affirmer que la vraie RSE est de faire fonctionner le dialogue social là où il existe et de le mettre en place là où il n'existe pas. Dit autrement, que l'on donne aux syndicats les moyens de mener leur action (ici et dans le Sud) et il n'y aura pas besoin de RSE.

Une difficulté supplémentaire à s'intéresser à la RSE est l'habitude historique des syndicats à se concentrer sur l'aspect « minima sociaux ». Dans un cadre où la RSE est considérée comme « la prise en compte de ce qui va au-delà de ces minima », on comprend que l'enjeu soit en rupture avec cette habitude.

Dans une seconde étape, constatant que la vague RSE se lève indépendamment d'elles, et attentives au fait que les premières concrétisations de RSE leur semblaient plutôt être des opérations de relations publiques, les organisations syndicales ont commencé à travailler à la rédaction de ce qu'ils pourraient considérer comme un véritable standard en cette matière. En 1997, la CISL (Confédération internationale des syndicats libres) a ainsi défini un code de conduite-modèle pour entreprises souhaitant se lancer dans la RSE. Un certain nombre d'ONG, puis des campagnes bien connues en Europe, ont repris ce code.

Actuellement, les organisations syndicales travaillent préférentiellement à deux niveaux. Le premier fait suite au constat

56. *Ibid*. p. 29.
57. *Ibid*. p. 31.
58. Défini comme le nombre d'employés couverts par un accord collectif par rapport au nombre d'employés total du secteur.
59. Avec des exceptions notables, comme un ratio de 100 % pour la Slovénie.

que leur code parvenait difficilement à s'imposer comme un standard facilement accepté par les entreprises, les syndicats promeuvent les principes directeurs de l'OCDE, chronologiquement second code international adopté par des gouvernements[60]. Le second niveau de travail est la conclusion d'« accords-cadres » par secteur entre certaines entreprises et les Fédérations syndicales internationales (il en existe 25 fin 2003). Ce type d'accord constitue le démarrage d'un dialogue social au niveau international.

Les organisations syndicales émettent également des réserves par rapport aux possibilités actuelles de *monitoring* (contrôle) des dynamiques RSE. En effet, les sociétés d'audit qui accomplissent ces missions pour les entreprises sont elles-mêmes de grosses sociétés internationales travaillant sur des audits de nature très diverses et que les syndicats estiment trop peu expertes dans cette matière nouvelle et difficile qu'est la RSE. Dans les accords-cadres mentionnés plus haut, la confiance instaurée via le dialogue social est telle que le contrôle externe ne semble plus nécessaire.

Une implication mesurée donc…

Sur son site, la CES/ETUC exprime bien la méfiance qui prévaut encore : la fédération insiste en effet sur le fait que le RSE ne doit pas être un simple exercice de relations publiques, mais bien un effort soutenu et continu. La RSE ne doit pas permettre d'éviter le dialogue avec les travailleurs organisés en syndicats, ou ne consiste pas en une alternative à la législation sur le travail ou la négociation collective.

La fédération syndicale montre également qu'elle a une interprétation pointue (certains diront étroite) de la RSE. Elle affirme en effet que le souci principal de la RSE doit être la qualité des relations industrielles au sein d'une entreprise. Pour la CSE, ce serait en effet paradoxal qu'une société qui n'applique

60. Le premier code international de ce type a été le fait de l'OIT en 1977 avec ses « déclarations pour les multinationales ».

pas les conventions collectives ou ne respecte pas les termes d'un contrat soit considérée comme « socialement responsable ». Une entreprise ne peut prétendre publiquement être responsable que si elle applique d'abord les normes les plus strictes en interne [61].

Nous observons que, adoptant ce point de vue, la CES défend le fait de donner une position prééminente à l'une des parties prenantes, le personnel.

Une représentante de cette confédération syndicale explique que l'implication des syndicats vis-à-vis du phénomène RSE n'est pas homogène en Europe, dépendant de la culture syndicale et du poids des ONG dans les différents pays [62]. Elle opère une distinction entre l'Europe du Nord, où la culture est plus consensuelle, et l'Europe du Sud, où elle serait plus conflictuelle. L'Europe du Nord serait plus ouverte aux démarches RSE et l'Europe du Sud plus réticente…

Existe-t-il un véritable potentiel pour les organisations syndicales de faire évoluer la RSE ? Les syndicats, selon nous, ont la possibilité fonctionnelle de :

– Former un réseau international dédié à informer sur la réalité des conditions sociales dans divers pays.

– Faire une pression de filière pour des enjeux sociaux : sur les producteurs, les sous-traitants, les distributeurs…

– Coordonner des actions.

– Inclure dans leurs négociations dans le Nord des revendications sur l'environnement ou le social externe à l'entreprise.

– Entrer dans l'activisme actionnarial : ainsi, la confédération américaine AFL-CIO et ses membres affiliés disposent d'un pouvoir d'influence sur des fonds de pension qui gèrent pas loin de 6 000 milliards de dollars [63].

– En cas de délocalisation, effectuer un arbitrage équitable et organiser des actions coordonnées qui répondent aux situations.

61. Du site de ETUC/CSE.
62. Schömann (Isabelle), « La responsabilité sociale des entreprises », *Alternatives Économiques Pratiques*, n° 20, septembre 2005, p. 44.
63. *Ibid.* p. 25.

Forces sociales les mieux organisées, leurs enjeux se sont jusqu'ici la plupart du temps limités à ce qui se passe pour leurs membres dans une entreprise ou dans un secteur. Or, les enjeux actuels sociaux dépassent ces frontières : ils demandent à être adressés de manière globale et internationale. Les syndicats en tant que corps social en ont le potentiel. Et, selon nous, ils y trouveraient à terme un bénéfice, la société civile pouvant devenir un allié de fait dans les enjeux du classique dialogue social.

Quels peuvent être les freins à une implication plus forte des organisations syndicales dans les enjeux RSE ? En voici notre approche.

– Le terreau économique se dégrade ; et donc, les organisations syndicales estiment qu'elles ont à se consacrer à leur métier de base : il y a déjà tant à faire pour ne pas perdre les acquis sociaux…

– La compétition avec les autres acteurs de la société civile sur cet enjeu novateur : sans doute certaines organisations syndicales redoutent-elles d'être à terme « dépassées » sur certains terrains de représentation sociale qui émergent…

– Une habitude historique de se focaliser sur un type d'enjeux et, partant, un manque de vision quant aux enjeux plus globaux et la manière de les affronter…

– La culture historique d'affrontement des syndicats qui les rend moins ouverts aux démarches plus consensuelles ayant de plus en plus cours en matière de RSE…

Certains pourtant disent qu'il est important que les syndicats entrent dans le débat, car ils possèdent une expertise sans pareille. Ne peut-on voir dans ce nouveau combat un potentiel de renouvellement et de redéploiement de ces organisations pour le futur ?

Examinons deux bonnes pratiques des organisations syndicales dans le domaine de l'utilisation de l'argent.

Le Comité intersyndical de l'épargne salariale (France)

Le Comité intersyndical de l'épargne salariale (France) est une initiative prise en 2002 par quatre syndicats français (CFDT, CGC, CFTC, CGT) dans le but de contrôler la manière dont l'épargne des salariés est investie et guider les gestionnaires de fonds vers des investissements socialement responsables. L'initiative a mis sur pied un comité qui a émis un label de qualité pour les produits financiers français qui certifie leur qualité financière, sociale et environnementale. En 2004, douze produits financiers avaient déjà été labellisés.

Le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) : un outil collectif au service de la communauté

Le Fonds de solidarité FTQ a été créé en 1983 à l'instigation du syndicat québécois, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et du gouvernement du Québec. Premier en son genre, le Fonds de solidarité a pour mission de recueillir l'épargne volontaire des travailleurs notamment celle destinée à leur retraite, afin de capitaliser les petites et moyennes entreprises (PME). Le Fonds de solidarité est donc une société de capital de développement. Sa mission principale est de contribuer à créer et à maintenir des emplois au Québec, en investissant dans les PME. En outre, l'un de ses objectifs consiste également à procurer un rendement équitable à ses actionnaires.

Responsabilité sociétale des pouvoirs publics

Chronologiquement, les derniers acteurs d'importance à s'être mis en action dans le domaine de la RSE en Europe sont les autorités publiques, qu'elles soient nationales ou communautaires dans l'Union européenne.

Quels avantages les autorités publiques peuvent-elles trouver à ce que la RSE se développe sur leur territoire ? Un bon nombre. Ainsi, les démarches RSE impliquent que les entreprises qui s'y lancent se préoccupent d'enjeux sociaux et environnementaux

et donc, y réalisent des avancées. Par exemple, une entreprise qui se rendra moins polluante contribuera aux objectifs environnementaux pris par l'État dans le protocole de Kyoto. Une entreprise qui embauche du personnel en situation précaire contribuera à solidifier les liens sociaux au sens large, éventuellement diminuera l'insécurité. Une entreprise pratiquant la RSE dans ses filières internationales contribue à la bonne image du pays dont elle est originaire.

En outre, dans certains continents (Asie, Afrique, Amérique latine), il est patent que les pouvoirs publics ne suffisent plus à rencontrer les multiples enjeux locaux en matières de santé publique, de lutte contre la pauvreté, etc. Toute démarche entreprise par un autre acteur ne peut qu'être la bienvenue. Il est évidemment des contre-exemples. On songe ainsi à une multinationale qui disposerait d'unités de production en Chine et qui essayerait d'y introduire pour le personnel la liberté de s'organiser en syndicats que nous connaissons en Europe…

Nous l'avons évoqué plus haut dans la partie sur les outils législatifs, certains États européens se montrent proactifs en la matière. Ils édictent des lois contraignantes ou des labels incitatifs. Mais le moins que l'on puisse constater, c'est qu'ils le font en dehors de toute coordination. Ce qui est remarquable en effet au niveau du continent européen, c'est la multiplicité des approches. Certains pays (comme l'Italie) promeuvent la norme américaine SA 8000, d'autres (comme la Belgique) ont pris comme base d'autres références (les conventions de base de l'OIT) ; d'autres encore (comme la France) se cherchent encore un référentiel… Il semble, à l'heure actuelle, que la Commission européenne ne souhaite pas trancher le débat en dessinant un « standard européen » mais se donne plutôt un rôle d'harmonisation des différentes démarches nationales.

Certains États ont donc mis en œuvre des outils destinés à inciter plus d'entreprises à « produire responsable ». Ces outils sont soit incitatifs, soit contraignants.

Exemples d'outils contraignants :

– La loi NRE en France : en 2003, la France a mis en application une nouvelle réglementation, la loi « Nouvelles régulations économiques », obligeant les entreprises cotées en Bourse à publier un rapport social et environnemental en plus de leur rapport annuel.

– La législation anglaise sur les investissements socialement responsables : l'Angleterre a, depuis peu, mis en place l'obligation légale pour les Fonds communs de placement de déclarer comment ils se situent face aux enjeux éthiques et leurs actions dans ce cadre.

Ces deux initiatives montrent l'évolution actuelle en matière « d'obligation éthique ». L'État n'oblige pas les entreprises à faire quelque chose mais il les oblige à dire ce qu'elles font.

– Aux Pays-Bas, le gouvernement décida en 2001 d'obliger les firmes bénéficiant d'aides gouvernementales en certaines matières à adhérer par écrit aux principes directeurs de l'OCDE.

Exemples d'outils incitatifs :

Projets aboutis

– Le label social belge (voir infra) : en 2002, la Belgique a édicté une loi qui vise à favoriser la production socialement responsable. L'incitant implicite du label pour les entreprises est dans l'idée qu'elles vont augmenter leur part de marché vis-à-vis des consommateurs sensibilisés par les autorités publiques belges à cette fin.

– Au Danemark, un « label social public » récompense les entreprises danoises socialement responsables. Cependant, la définition des critères apparaît à beaucoup d'observateurs comme sujette à critique.

– En Slovaquie, il existe une législation permettant aux entreprises de divertir 2 % de leurs taxes en dons vers des organisations à but non lucratif. Cette loi favorise donc des donations philanthropiques qui sont considérées par les entreprises slovaques comme des démarches RSE. Nous l'avons vu plus haut

lors de la description des différents niveaux de compréhension de la RSE, on peut s'attendre à cette perception de la part des entreprises slovaques, les pays de l'Europe de l'Est étant sur cette matière moins avancés que leurs homologues de l'Ouest.

Avant-projets

– En Italie, en 1999, deux projets de lois ont été rédigés concernant un label social pour entreprises ainsi que l'obligation pour les grosses sociétés de rédiger un rapport socio-environnemental. Ces projets n'ont pas abouti en fonction du changement de majorité politique.

– Aux Pays-Bas, le ministère des Affaires économiques travaille sur un code de responsabilité sociale et environnementale pour entreprises et incite celles-ci à publier un rapport environnemental.

Détaillons ici deux exemples de ce type d'outils : un projet abouti bien qu'encore en phase de démarrage, le label social belge, et un projet avorté, le Projet de loi Bingaman aux États-Unis.

Un outil incitatif : Le label social public (B), un État européen s'implique

Comme indiqué ci-dessus, la Belgique a, en 2002, édicté une loi qui vise à favoriser la production socialement responsable. Elle a mis en place un label, décerné par l'État et destiné à certifier au consommateur que le bien ou le service qu'il acquiert a été produit en cohérence avec les Conventions de base de l'OIT. Elle est ainsi le premier pays au monde à certifier des produits fabriqués éthiquement dans les pays industrialisés ou dans les pays en développement. C'est une structure réunissant toutes les parties prenantes qui décerne les labels. Et donc, contrairement à l'habitude où les promoteurs de labels éthiques sont des ONG ou des entreprises, c'est ici un État qui est l'initiateur de la démarche.

Les produits ainsi labellisés sont fabriqués dans des filières qui n'utilisent pas de travail des enfants ni de travail forcé des

adultes, permettent l'existence de syndicats, dont les conditions de sécurité et d'hygiène sont acceptables, etc. Les entreprises qui souhaitent faire labelliser un de leurs produits s'adressent à un organisme d'audit social (certifié par l'État). Cet organisme réalise son audit sur toute la filière de production (y compris fournisseurs et sous-traitants) et écrit un rapport d'audit. Une structure réunissant les diverses parties prenantes (organisations de consommateurs, les ONG, les syndicats, les entreprises et les pouvoirs publics), dénommée le Comité d'avis, décide de l'octroi ou non du label sur base de ce rapport d'audit. Le label est alors octroyé par le ministre de l'Économie.

Un exemple d'outil qui se voulait contraignant : le projet de loi Bingaman (États-Unis) [64]

Aux États-Unis, la responsabilité sociale corporative a émergé durant les années 1980 comme débat national. Même si le gouvernement états-unien se positionne en faveur de la libéralisation des échanges au sein des Amériques, le mouvement de délocalisation des entreprises, notamment du secteur manufacturier et de la confection, nuit aux emplois états-uniens. C'est pourquoi un projet de loi avait été envisagé durant l'Administration Clinton pour enrayer la fuite des entreprises états-uniennes vers les pays du Sud. Ce projet de loi envisageait d'établir un cadre réglementaire contraignant sur la responsabilité sociale des entreprises, mais il a été abandonné par l'Administration Clinton qui préférait favoriser les mesures volontaires.

En voici la genèse : le sénateur démocrate Edward M. Kennedy suggéra en 1995 au Congrès d'adopter un système de taxation en faveur des entreprises créatrices d'emplois états-uniens. Il demanda aussi à ce que soient attribuées des pénalités fiscales pour les fermetures d'usines et les délocalisations de sites de production vers l'étranger. Le sénateur proposa qu'une loi

64. Champion (Emmanuelle), Gendron (Corinne), *La responsabilité sociétale des acteurs économiques : une perspective nord-américaine*, Rapport de recherche du Chantier RSAE, 2005.

exige aux entreprises d'identifier dans un rapport leurs efforts en matière de responsabilité sociale et pour offrir aux plus vertueuses la priorité sur les contrats offerts par le gouvernement fédéral. Le sénateur Jeff Bingaman présenta à un forum des sénateurs démocrates les détails de cette proposition intitulée « *The A-Corporation* ». L'objectif premier était d'encourager les compagnies pour qu'elles se comportent de façon responsable envers leurs employés, la communauté et la société dans son ensemble. Cette proposition se basait sur la certitude que, pour être plus compétitifs dans une économie volatile et globale, les compagnies et les employés devaient agir en alliés pour exécuter avec succès leurs stratégies. Pour rendre les entreprises plus responsables et créer un esprit de partenariat nécessaire à la compétitivité nationale, le sénateur Bingaman prévoyait des allégements fiscaux, des procédures administratives moins contraignantes, et la priorité sur les contrats émis par le gouvernement fédéral. Pour cela, les entreprises devaient figurer sur la liste des « A-Corp », c'est-à-dire les « Business Allied with America'working families ». Afin de stabiliser le capital financier et réduire la pression de profits à court terme exercée sur les entreprises, Bingaman envisageait la création d'une taxe de 0,5 % sur les ventes des actions acquises sur moins de deux ans. L'argent ainsi collecté devait notamment servir à créer un fond spécial voué à l'éducation et à la recherche et développement.

Ce projet de loi a été rejeté en 1996 par le président Clinton qui a opté pour des mesures incitatives et non contraignantes afin de responsabiliser les entreprises états-uniennes. De plus, ce projet allait à l'encontre des politiques de Clinton qui misait alors sur une diminution du rôle de l'État dans les affaires économiques et un élagage de la fonction publique.

Un axe important dans les outils législatifs : les réglementations régissant les achats publics

L'*Agenda 21*, que nous avons déjà décrit comme LE document de référence sur le développement durable, met de manière

explicite l'accent sur les achats publics, qu'il décrit comme l'un des leviers majeurs pour favoriser les modifications de « schémas non durables » de production.

Dans ce sens et nous en avons déjà donné des exemples plus haut[65], l'engagement des collectivités locales est très important pour donner un poids supplémentaire à certains axes de « consommation responsable ».

Mais on le sait, les achats publics sont le plus souvent soumis à un (des) cadre(s) contraignant(s), suivant leur ampleur et/ou leur nature. On a constaté que la tendance historique de l'Union européenne est jusqu'ici de considérer que le choix économique judicieux est celui qui ne prend en considération que les qualités économiques inhérentes à la prestation faisant l'objet du marché. Cependant, les clauses éthiques ne sont pas explicitement exclues.

Ces clauses donnent, en principe, aux États, administrations, communes, villes, la possibilité de donner priorité à des fournisseurs de biens ou services qui se soumettent à des critères sociaux ou écologiques spécifiques au marché. Nous avons mentionné plus haut, dans le chapitre consacré à la consommation responsable, un certain nombre d'exemples de collectivités locales qui incluent des critères éthiques dans leurs marchés publics. Cependant, il est arrivé que ce type de comportement se situe à la limite, voire en contravention, avec le cadre réglementaire qui régit ce type d'achats. L'exemple sans doute le plus fameux est celui qui a opposé la Commission européenne et la ville d'Helsinki (voir encadré). Encore aujourd'hui, il n'est pas aisé pour une autorité publique, nationale ou locale, d'opérer ce type de choix éthique. Les directives européennes, bien que récemment remaniées, restent imprécises et sujettes à interprétation dans cette matière.

65. Cf. la partie « Les collectivités locales en tant que consommateurs », II, 3.

Les bus d'Helsinki

– Une offre a été lancée par la ville d'Helsinki pour l'achat de bus de transport internes à la ville.
– La ville a choisi sa propre société de bus parce que celle-ci rencontrait le mieux un des critères (des émissions basses d'oxyde nitrique et un faible niveau sonore).
– La Commission européenne s'est opposée, déclarant que cette décision était contraire aux lois de l'Union européenne.
– La Cour de Justice européenne a pourtant conclu en 2002 que les autorités contractantes avaient la possibilité d'inclure des considérations environnementales dans les critères des appels d'offres publics.

On le voit avec cet exemple fameux, différents acteurs publics, soucieux d'inclure dans leurs achats des clauses de nature sociale ou environnementale, se sont trouvés confrontés à l'interprétation des textes. Chacun (y compris la Commission européenne) reconnaît que la législation actuelle sur les marchés publics était rédigée de manière tellement complexe qu'il est difficile pour les responsables d'achats de savoir la manière dont ils peuvent – ou non – inclure de tels critères sociaux et/ou environnementaux dans leurs appels d'offres. Ce caractère difficile a alors donné lieu a deux « explicitations » de l'Union européenne dans deux « communications interprétatives de la Commission », l'une concernant les clauses sociales et l'autre, les clauses environnementales et plus récemment (août 2004) à la publication d'un manuel sur les marchés publics écologiques.

> En 2004, la « Commission européenne a publié un manuel sur les marchés publics écologiques. Ce manuel explique en un langage clair, sans jargon technique, comment les acheteurs publics tels que les écoles, les hôpitaux et les administrations nationales et locales peuvent tenir compte de l'environnement lorsqu'ils achètent des marchandises, des services et des travaux. Chaque année, les pouvoirs publics consacrent environ 16 % du PIB de l'Union européenne (environ 1 500 milliards d'euros) aux marchés publics. En choisissant des marchandises, des services et des travaux respectueux de l'environnement, ils contribuent au développement durable dans l'Union européenne. Des achats écologiques accroissent la demande de produits écologiques, encouragent une production respectueuse de l'environnement et aident les technologies propres à conquérir le marché. Cette pratique permet en outre d'économiser l'énergie et les ressources et de réduire la production de déchets, ce qui contribue à une réduction des dépenses publiques. Le nouveau manuel donne des exemples de meilleures pratiques et fournit des conseils pour toutes les étapes d'une procédure d'adjudication[66]. »

Un pas en avant du point de vue environnement. Mais les ONG attendent toujours l'équivalent au niveau social…

Cependant, une récente étude réalisée au niveau européen pour le compte de la Commission confirme que les critères environnementaux ne sont pas encore assez pris en compte lors de la passation des marchés publics. Seuls l'Autriche, le Danemark, la Finlande, la Grèce, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède font un réel effort pour « acheter vert ». 40 à 70 % des appels d'offres lancés par ces sept pays exigent le respect de critères environnementaux. Dans les dix-huit autres pays de l'Union, ce taux ne dépasse pas les 30 %.

Outre la Commission européenne, des États européens font également des pas en avant en modifiant leur législation

66. Cf. le site de la Commission européenne :
http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/
Reproduit avec l'aimable autorisation de Médiaterre.

nationale. Ainsi la France avec le nouvel article 14 du Code des marchés publics qui permet à la collectivité publique de fixer elle-même le niveau d'exigence sociale ou environnementale qu'elle voudra voir réaliser par les titulaires de ses marchés – quels qu'ils soient – et ainsi de développer une véritable politique d'achat citoyen sans pour autant méconnaître les exigences du droit de la commande publique et de la concurrence. Ainsi la Norvège, avec sa loi de 2001 sur les achats publics, dont le paragraphe 6 précise : « Les entreprises publiques […], lors de la planification d'un achat, prendront en considération les coûts du cycle de vie et les conséquences environnementales de l'acquisition. »

4.
Situation continentale en RSE et en RSAE[67]

Après avoir décrit le potentiel des actions de RSAE et quelques exemples concrets, voyons ci-après la situation sur les différents continents étudiés : Amérique latine, Asie, Amérique du Nord, Afrique, Europe.

La majeure partie des éléments décrits dans les parties précédentes de ce texte provenant de la recherche spécifiquement européenne, nous décrirons surtout l'état des lieux sur les quatre autres continents tel qu'étudié par notre groupe de chercheurs. Nous terminerons ce chapitre par un bref survol de la réalité dans les dix nouveaux pays de l'Union européenne.

Responsabilité sociétale en Amérique latine[68]

La question de la responsabilité sociétale des entreprises gagne en pertinence dans notre continent autant dans sa conceptualisation que dans ses perspectives d'avenir. Cela est d'autant plus vrai que les marchés ont commencé à jouer un rôle

67. Ce chapitre est constitué d'extraits significatifs des rapports de recherche. Ceux-ci peuvent être consultés intégralement sur la page du Chantier RSAE sur le site du PSES : http://respsoc.socioeco.org/fr/
68. Muñoz Portugal (Ismael), *Social Responsability of Economic Stakeholders*, septembre 2005.

plus important que l'action publique, ouvrant à la société des possibilités de mieux se structurer afin de prendre elle-même en charge son développement économique et social. Dans ce contexte, les individus et les familles, ainsi que les entreprises et autres acteurs économiques doivent assumer de plus en plus d'obligations sociales et jouer un rôle plus important dans l'orientation du développement de leurs sociétés respectives.

En Amérique latine, la RSE s'est développée autant dans le concept que dans la pratique, bien que cette dernière ne fasse que commencer. Peu d'importance a été placée sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques en dehors des entreprises, sauf quand il s'agit de la lutte contre la pauvreté, qui implique aussi les pouvoirs publics et la société civile. Ces dernières années, on a adopté une approche de plus en plus systématique à la question de la RSE par le moyen de forums, de campagnes et de recherches. Cependant, il faut noter que, bien que non reconnue explicitement, la question était déjà une préoccupation et une pratique dans certains pays latino-américains.

Un facteur qui éclaire le débat actuel est son évolution du concept de philanthropie commerciale à celui de responsabilité sociétale. Initialement concentré sur l'investissement social, le concept s'est développé en approche plus stratégique qui inclut la question d'éthique commerciale. Dans chaque pays latino-américain, de nombreuses institutions soutiennent une réflexion théorique, une évaluation de la responsabilité sociétale des entreprises et la promotion de ses pratiques. Néanmoins, la RSE a davantage progressé dans les pays qui ont un secteur industriel relativement plus développé et un plus grand nombre de grandes entreprises dans leurs économies.

La responsabilité sociétale des entreprises en Amérique latine aujourd'hui

Contrairement à ce que l'on pense, les entreprises privées n'adoptent pas des codes de RSE volontairement. De fait, les

entreprises se trouvent au cœur d'un système de pressions provenant des institutions multilatérales, des gouvernements étrangers, des organisations financières étrangères, des organisations régionales, des institutions universitaires, de la société civile, des ONG privées et d'organisations internationales indépendantes. Ce qui est vraiment significatif en ce qui concerne ce système, et ce qui le distingue de la promotion de la RSE dans le monde développé, est le rôle joué par les parties prenantes étrangères et internationales dans l'établissement d'un agenda pour prendre cette question en charge à différents niveaux.

La faiblesse principale du système de RSE en Amérique latine aujourd'hui est qu'il comporte une faible capacité de suivi ou de promotion de son application. La plupart des acteurs dominants de la société civile, qui reçoivent leur plus grand soutien financier de l'étranger, sympathisent avec l'intérêt que le secteur privé a d'éviter une régulation publique. De plus, il y a des ONG internationales « indépendantes » impliquées dans ce travail, qui ne font en réalité aucun suivi de la mise en application de leurs propres codes de RSE. Une autre difficulté dans cette tâche est le caractère général, non précis de la plupart des engagements de RSE annoncés par les plus grandes entreprises en Amérique latine. Le problème clé dans la promotion d'entreprises citoyennes en Amérique latine réside dans la problématique de comment transformer les engagements de RSE en résultats de RSE.

Définition actuelle

Bien qu'elle n'exerce pas une forte influence politique ou sociale, la RSE est présentée progressivement comme une alternative aux innombrables problèmes socio-économiques que les pouvoirs publics ne pourraient pas résoudre seuls ; on a suggéré qu'il fallait amener plusieurs acteurs publics et privés motivés par cette question à faire partie d'un processus qui, à terme, en ferait les bénéficiaires.

Au cœur de la question, se situe un refus de la « dépersonnalisation » de la vie économique. Il faudrait que toutes les personnes et tous les peuples soient les sujets de l'activité économique. Tout le monde a le droit de participer à la vie économique et le devoir de contribuer, selon ses capacités, au progrès de son pays et de l'humanité en général.

Bien qu'il existe des caractéristiques communes, il y a une énorme variation dans l'état de développement de la RSE dans les différents pays étudiés (Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Pérou, Uruguay et Venezuela).

La conclusion principale est qu'en Amérique latine, la RSE en tant qu'outil pour la compétitivité n'a pas été intériorisée ou alignée avec les objectifs généraux des entreprises. Dans les pays qui ont un secteur des affaires plus consolidé, tels que le Mexique, le Brésil et le Chili, la notion de responsabilité associée avec la création de valeur commence à émerger.

La plupart des entreprises associent la RSE avec des pratiques philanthropiques et charitables. Les incitations à intégrer des politiques citoyennes dans le monde des affaires viennent généralement des marchés à l'exportation.

Le développement de la RSE est dans une étape d'introduction, se concentrant principalement sur la diffusion publique de la question. Il manque des stratégies et des actions concrètes allant au-delà de la philanthropie et du marketing. Cette absence de plus d'actions concrètes est généralement justifiée par les conditions économiques, sociales ou politiques difficiles qui caractérisent les pays de la région.

Dans la région, il n'y a aucune législation relative à la RSE bien que les pays aient une législation couvrant plusieurs aspects du travail et de l'environnement, ainsi que des lois qui régissent le commerce, la fiscalité et l'investissement étranger. La RSE est absente de l'agenda politique. Il y a un manque de connaissances ou de vision claire sur la question, sauf au Brésil, au Chili et au Salvador. Au Brésil et au Chili quelques initiatives ont le soutien du gouvernement, mais elles sont encore à l'étape pilote.

Les grandes entreprises multinationales sont davantage prédisposées à fixer des politiques sociétalement responsables. Ces entreprises appliquent principalement des orientations définies par leurs sièges sociaux et ont généralement des normes établies. En général, ces entreprises multinationales sont reconnues pour leurs actions mais sont perçues comme déconnectées de la situation locale. La perception est qu'elles se limitent à reproduire des initiatives sans prendre en compte les attentes et les intérêts des associations locales. De grandes entreprises privées latino-américaines, en nombre significatif, sont enracinées dans les communautés où elles opèrent (les exemples incluent Bimbo au Mexique et Gerdau au Brésil) et leurs dirigeants sont des personnalités publiques. En général, ces entreprises sont jugées sous une lumière positive par les communautés où elles opèrent.

Les grandes entreprises d'État, en revanche, ne se conforment pas nécessairement aux normes les plus exigeantes de la RSE. Elles ont tendance à refléter la volonté politique du gouvernement sur des questions telles que la qualité de la vie, la sécurité dans le lieu de travail, la transparence et le respect de l'environnement. Mais le secteur public a peu d'informations sur la RSE et a tendance à la comprendre en termes plutôt de philanthropie que de compétitivité. Il n'est pas facile de voir quel rôle le gouvernement peut jouer dans la promotion de pratiques responsables dans le secteur privé.

Les petites et moyennes entreprises intègrent moins les pratiques responsables. Ce, parce que les pratiques sociétales sont perçues comme impliquant des contributions financières à la collectivité et on voit les entreprises avec moins de ressources comme étant plus limitées pour envisager des actions responsables.

Il faut souligner que la question de la RSE est survenue au cours d'une décennie où les doctrines néolibérales prédominaient. Ces idées prônaient la prépondérance du marché sur la société et l'État. Elles présentaient également l'entreprise comme un agent du marché dont la seule fonction serait la

maximisation du profit. Ces concepts ont conduit les entreprises à négliger leurs responsabilités à l'égard de la société. Elles ne se sont pas non plus établies en tant qu'entreprises citoyennes, autrement dit, comme des parties prenantes se développant à l'intérieur de la société à laquelle elles appartiennent et de laquelle elles dépendent.

Entre-temps – et cela mérite d'être étudié plus avant – la RSE ne figure ni à l'agenda ni parmi les préoccupations immédiates des petites entreprises et des microentreprises.

D'après les informations passées en revue, on pourrait considérer l'Argentine comme pionnière en Amérique latine pour ce qui est de la mise en œuvre de la RSE. Les entreprises en Argentine intègrent et développent la RSE depuis plusieurs années[69]. Comme nous l'avons noté, cependant, il y a des entreprises dans plusieurs pays (le Brésil, le Chili, le Venezuela, le Mexique, etc.) avec une longue histoire d'actions cohérentes avec un comportement responsable, bien qu'elles n'aient pas intégré explicitement la question de la RSE[70].

Plusieurs auteurs ont observé que l'établissement de la RSE dépend de la société où les entreprises sont implantées, étant donné qu'il est impossible d'extrapoler un modèle de RSE provenant des pays européens, de l'Amérique du Nord ou asiatiques. La situation en Amérique latine est différente. Selon une interprétation, la RSE en Europe est plus axée sur la résolution des problèmes de l'environnement, alors qu'en Amérique latine on met l'accent sur des questions liées avec la pauvreté, le chômage, l'éducation et le secteur social en général. La raison de cette différence réside dans le peu de développement de nos pays, ainsi que dans la grande inégalité de la distribution des

69. Cf. Decisión Consultores. « Informe : La Responsabilidad Social Empresarial en Argentina », Buenos Aires, 2002.

70. Liste des institutions par pays dans « Responsabilidad Social Empresarial. Reporte global de instituciones de referencia » in Vincular, *Responsabilidad Social Empresarial,* Pontificia Universidad Católica of Valparaíso-Chile, octobre 2003.

revenus. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas beaucoup à faire dans les questions liées à l'environnement.

Malgré ces différences, il est reconnu que la RSE doit rester flexible afin que l'on puisse l'adapter aux problèmes de toute société donnée. Autrement dit, il faudrait se pencher sur la substance des avancées en matière de RSE dans les pays ailleurs qu'en Amérique latine pour déterminer comment on peut adapter aux entreprises de nos pays ces progrès dans les pratiques commerciales sociétalement responsables.

Contexte institutionnel

Plusieurs raisons sont à l'origine de la diffusion rapide dans la région de l'intérêt pour la RSE, désormais intégrée par plusieurs grandes et moyennes entreprises et devenue un souci pour la société civile et les gouvernements. L'une de ces raisons est une meilleure conscience parmi les dirigeants d'entreprises de la situation difficile, économiquement et socialement, de la région, ce qui pourrait mettre leurs intérêts en danger si leurs entreprises n'agissent pas en conséquence. Une autre raison, plus pragmatique : quelque temps après l'adoption de pratiques de RSE, les entreprises ont pu observer les avantages économiques qui en résultaient grâce aux avantages compétitifs qu'ils ont développés.

D'importants taux de chômage et d'analphabétisme, des inégalités patentes, une pauvreté extrême, de la corruption dans bon nombre de sphères publiques et privées, des déficits budgétaires, etc. sont les problèmes notoires que doivent confronter les gouvernements latino-américains. La lutte contre ces problèmes a rencontré peu de succès. Cet échec montre que la seule action du gouvernement n'est pas suffisante pour vaincre le sous-développement ; il faudrait une action commune et de la coopération entre les différents acteurs sociaux et économiques : les gouvernements, la société civile, les ONG et les entreprises privées.

Les demandes et les pressions de la société et de l'État redoublent depuis des années. Ceux-ci exigent que les entreprises jouent un rôle plus sensible et plus actif dans les problèmes sociaux et incitent à une plus grande contribution du secteur privé à la lutte contre la pauvreté et au développement économique.

Certains dirigeants d'entreprises commencent à se voir comme faisant partie d'une nouvelle partie prenante sociale. Ils se sentent obligés de répondre aux nouveaux défis auxquels ils sont confrontés. La RSE peut se comprendre comme une réponse stratégique à ces défis et non plus seulement comme un outil d'investissement social ou charitable, car jouer un rôle responsable ne consiste pas uniquement pour une entreprise à réaliser des actions philanthropiques, comme beaucoup le croient, mais se traduit par un nouveau mode de gestion, d'administration et d'ouverture à l'autre, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit d'une nouvelle manière de gérer une entreprise, à l'interne et à l'externe.

L'introduction encore naissante de la RSE en Amérique latine a conduit à l'émergence de plusieurs mouvements et organisations concernés par la croissance durable et qui cherchent à stimuler le développement par la promotion généralisée de la RSE. Différents types d'organisations de la société civile, d'universitaires et d'entreprises participent à des activités aux niveaux nationaux et latino-américains. Ils coordonnent ces actions avec le secteur des affaires dans chaque pays, ainsi qu'avec les institutions internationales telles que les Nations unies et ses programmes pour le développement (le PNUD) et pour la lutte contre la pauvreté, l'Organisation internationale du travail (OIT) et les organismes pour l'environnement.

La participation de plusieurs acteurs

Les entreprises

Pour les entreprises, la plupart des avancées en matière de responsabilité sociétale sont le fait de grandes et moyennes

entreprises, qui ne sont pas la majorité. La grande majorité est constituée par les petites entreprises et les microentreprises, bien que leur contribution au PIB soit inférieure à celle des grandes et moyennes entreprises. L'une des raisons pour laquelle la question de la RSE n'est pas à l'ordre du jour de ces entreprises est que la plupart d'entre elles sont des entreprises de subsistance. D'autres interviennent dans l'économie informelle avec des activités qui ne sont pas reconnues légalement. Leurs préoccupations sont donc beaucoup plus fondamentales et souvent contraires à la responsabilité sociétale.

La société civile

La société civile en Amérique latine – syndicats, organisations non gouvernementales, organismes religieux et autres groupes organisés – agit essentiellement par des actions et des déclarations de protestation contre la violation des droits du travail, ou des pratiques contraires aux droits de l'Homme ou de la conservation de l'environnement. Un rôle intéressant, bien que pas suffisamment actif et organisé, est joué par des associations de défense des consommateurs. Ce secteur appelle à une plus grande responsabilité des entreprises pour ce qui concerne la qualité des produits vendus ou leurs prix et tarifs.

Acteurs publics

Les parties prenantes publiques, principalement dans les gouvernements, ne prennent généralement pas un rôle actif dans la promotion de la responsabilité sociétale. Toutefois, l'intérêt et les actions progressent dans les pays latino-américains plus développés, tels que le Brésil, le Mexique, l'Argentine, le Chili et le Costa Rica.

Les besoins en Amérique latine en matière de RSE

Besoins généraux

Être sociétalement responsable ne veut pas dire simplement se conformer avec les obligations légales ; cela veut dire aussi aller plus loin et investir davantage dans le capital humain,

l'environnement et les relations avec les interlocuteurs. Les expériences d'investissement dans les techniques et les pratiques commerciales écologiquement responsables suggèrent que le fait d'aller au-delà du simple respect de la législation peut rendre les entreprises plus compétitives. L'adoption de normes sociales plus strictes que celles exigées par la loi – dans la formation, les conditions de travail ou les relations entre le patronat et les salariés, par exemple – peut aussi avoir un impact direct sur la productivité. Cela ouvre des possibilités pour gérer le changement et stimuler le développement social avec une compétitivité accrue.

Il ne faut pas pour autant considérer la responsabilité sociétale des entreprises comme se substituant aux règlements ou à la législation sur les droits sociaux ou de l'environnement, ni comme une porte ouverte à l'élaboration de normes subjectives. Globalement, dans les pays qui manquent de réglementation dans ce domaine, les efforts doivent se concentrer sur l'établissement d'un cadre législatif ou régulateur approprié définissant une base constante sur laquelle on développera des pratiques sociétalement responsables pouvant bénéficier à toutes les nations.

Jusqu'ici, la promotion de la responsabilité sociétale a été principalement à la charge des grandes entreprises ou des entreprises multinationales, mais la RSE est nécessaire et importante dans tous les secteurs des affaires et pour tout type d'entreprise, des microentreprises aux multinationales en passant par les PME. Diffuser la RSE parmi les PME, microentreprises comprises, est crucial car ce sont elles qui contribuent le plus à l'économie et à la création d'emplois.

Bien que beaucoup d'entreprises aient déjà assumé leur responsabilité sociétale, surtout à travers la participation locale, il faudrait une meilleure conscience et plus de soutien à la diffusion d'informations sur les bonnes pratiques qui pourraient aider à stimuler la responsabilité sociétale dans les entreprises, des plus grandes (multinationales) aux plus petites entreprises locales.

Les coopératives de travailleurs et les systèmes participatifs, ainsi que d'autres types d'entreprises (coopératives, sociétés mutuelles ou associations), intègrent les intérêts d'autres interlocuteurs dans leurs structures et assument spontanément des responsabilités sociales et civiles.

Parmi les entreprises qui veillent aux facteurs sociaux et environnementaux, certaines indiquent que ces activités peuvent aider à améliorer leurs résultats et amènent de la croissance et plus de recettes. Il faudrait diffuser des informations sur ces expériences ou les reproduire.

Les établissements financiers se tournent de plus en plus vers des listes de contrôle dans les domaines social et environnemental pour évaluer les risques de prêts aux entreprises ou d'investissements dans leur activité. De la même façon, le fait qu'une entreprise soit classée comme sociétalement responsable – en figurant dans un index des valeurs éthiques, par exemple – peut augmenter sa valeur et rapporter des avantages financiers.

Il faudrait rendre publiques les conséquences positives que la RSE peut produire pour les entreprises, par exemple en considérant que les indices sociaux des bourses constituent des paramètres utiles pour démontrer l'effet positif sur les résultats financiers d'une sélection basée sur des critères sociaux. Depuis sa création en mai 1990, l'indice social Domini 400 Social Index (DSI) a devancé le S & P 500 de plus de 1 % en termes de bénéfice total, annualisé et ajusté pour les risques, alors que l'indice « durable » Dow Jones Sustainable Index a augmenté de 180 % depuis 1993, comparé à 125 % pour l'indice Dow Jones mondial, Dow Jones Global Index, pendant la même période.

Il est difficile d'évaluer précisément quels facteurs déterminent la rentabilité financière d'une entreprise sociétalement responsable. Les recherches (*Industry Week* du 15 janvier 2001) ont montré que l'on peut attribuer au comportement citoyen d'une entreprise environ la moitié de sa performance au-dessus de la moyenne, l'autre moitié étant due aux résultats de son secteur. Une entreprise sociétalement responsable peut prétendre à des

recettes au-dessus de la moyenne car on peut considérer comme mesure crédible de sa qualité de gestion sa capacité de réussite dans la prise en compte de l'environnement et du social.

Il faudrait approfondir les connaissances sur l'influence de la responsabilité sociétale des entreprises sur leurs résultats économiques et faire des études supplémentaires dans ce domaine. Il s'agit d'un champ de recherche où les entreprises, les fonctionnaires publics et les institutions académiques pourraient collaborer, avec le soutien de programmes-cadres pour les recherches et le développement technologique.

Besoins de la région

On peut tirer, à partir de dialogues et d'événements s'étant déroulés dans plusieurs pays latino-américains, des indications sur les perspectives pour cette région. Pour les entreprises, la notion de RSE reste davantage associée à une stratégie d'investissement social porteuse de bénéfices financiers qu'au concept d'économie solidaire. Sa mise en œuvre est plus à la portée des grandes entreprises. La stratégie est correcte quant à l'attention à l'environnement et au social mais elle manque de référence explicite à la responsabilité des entreprises à l'égard de leurs salariés et du droit du travail en général.

Il est clair aussi que la RSE doit s'étendre aux petites entreprises et même aux microentreprises. Pour y arriver, cependant, les concepts et les indicateurs doivent être adaptés à leurs situation et capacités. En mettant l'accent sur leurs obligations à leurs clients, à leurs salariés et à l'environnement, on doit aussi prendre en compte leur situation, qui est souvent caractérisée par un retard technologique ou un manque de services financiers et non financiers, ainsi que les conditions de pauvreté dans lesquelles elles interviennent.

« Plusieurs événements, discussions et études ont également indiqué que la RSE doit inclure explicitement une dimension éthique et politique. On pense que la responsabilité sociétale d'une entreprise implique : tout d'abord, un engagement éthique à l'égard de la société ; ensuite, un engagement éthique à l'égard

des salariés et leurs familles ; et troisièmement, un engagement éthique à l'égard de la communauté où celle-ci est localisée[71]. »

Des débats ont eu lieu récemment sur la responsabilité sociétale des entreprises dans plusieurs pays d'Amérique latine. On a organisé des conférences, analysé les expériences et rédigé des dossiers, mais la question reste ouverte et soulève encore de nombreuses questions. Les recherches donneront une vue d'ensemble de ce débat, ainsi que des expériences existantes, comme décrit dans la proposition d'étude.

Pour l'étude de la responsabilité sociétale des acteurs économiques, on peut diviser la région latino-américaine et antillaise en plusieurs sous-régions communément trouvées dans d'autres études :

– MERCOSUR (Brésil, Argentine, Uruguay et Paraguay) plus le Chili, qui a signé un accord de libre échange avec les États-Unis en 2003 mais qui est aussi considéré comme membre associé de MERCOSUR.

– La communauté andine (Venezuela, Colombie, Pérou, Équateur et Bolivie).

– L'Amérique centrale (Panama, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, Belize), plus le Mexique, qui fait partie de l'Accord de libre échange nord-américain avec les États-Unis et le Canada.

– Les Antilles (pays et îles-pays ayant de très faibles populations), y compris Cuba, le seul pays qui a encore un régime économique socialiste.

Les deux premiers blocs constituent l'Amérique du Sud, la zone où l'on a réalisé les études de cas[72] sur la responsabilité sociétale des entreprises, ainsi que sur les acteurs économiques de la société civile et du secteur public. Les cas représentent essentiellement l'expérience et la formulation conceptuelle : des entreprises dans les secteurs privé et public ; des consortiums ou

71. Caravedo (Baltazar), « Responsabilidad Social de la Empresa Privada » in *Globalización de la Solidaridad,* GES-CEP, 1998, Lima.
72. Voir les cas dans la partie « La RSE en pratique ».

associations commerciales qui ont adhéré à la RSE ; et des occasions de rassemblement de plusieurs acteurs autour de certains objectifs que l'on peut considérer, en termes généraux, comme étant des aspects de la responsabilité sociétale.

Les cas reflètent le fait que la pratique de la responsabilité sociétale des entreprises est encore naissante en Amérique latine. Dans une grande mesure, d'après l'étude des actions menées par des entreprises au cours du XXe siècle et au début du XXIe siècle, la tendance se révèle être plutôt de la philanthropie que de la citoyenneté d'entreprise ; la tendance a été aussi d'utiliser la RSE comme image ou stratégie commerciale plutôt que de la concevoir comme une approche pour remplir des obligations à la société ou à l'environnement dans la zone d'intervention de l'entreprise, ou au respect des droits reconnus des partenaires sociaux dans les zones d'intervention des entreprises.

On constate un développement intéressant dans la façon dont des acteurs d'entreprise, des promoteurs de développement social et des universitaires ont rassemblé leurs forces pour inciter à la réflexion sur la RSE. Grâce aux avancées des droits civils et de l'environnement dans beaucoup de pays latino-américains, il y a eu également du progrès dans le traitement des problèmes et des conflits, survenus plus fréquemment et avec plus de visibilité nationale et internationale. Il y a des exemples de dialogue et d'autres mécanismes pour résoudre de tels problèmes, comme dans le cas des exploitations minières et pétrolières.

Pour ce qui concerne la responsabilité sociétale des entreprises, il faudrait, comme première étape, appliquer la législation existante ; par ailleurs, un meilleur respect des réglementations existantes dans les domaines du travail et de l'environnement (expansion et développement) servirait de catalyseur aux activités de RSE.

Une nécessité fondamentale est le renforcement de la gouvernance des entreprises (meilleures gestion et administration, définition de modèles de qualité, planification et contrôle...), sans

quoi les entreprises ne seront pas en mesure de réussir leur mise en œuvre d'initiatives de RSE.

Il faudrait également mettre en place une diffusion agressive des bonnes expériences et de cas de mise en œuvre de pratiques RSE dont l'impact sur les communautés a été positif.

Il est important de faciliter l'intégration des entreprises dans ce mouvement grâce à des incitations, plutôt qu'en leur opposant des obstacles fiscaux ou l'obligation de charges sociales locales ou nationales, qui seraient ensuite dispersées sans contribuer à la zone d'intervention de l'entreprise.

L'effort d'intégration des concepts de la RSE dans les modèles de gestion des entreprises doit se faire dans le cadre d'un partenariat entre les entreprises et les collectivités locales pour la promotion des propositions de RSE, plutôt que de les imposer par la réglementation ou la législation.

Les autorités publiques locales et régionales doivent jouer un rôle actif et directeur dans la conception et la mise en œuvre de programmes de RSE visant les entreprises qui ne sont pas encore engagées officiellement.

Ce qu'il faut, ce sont des incitations ou des formes de reconnaissance qui distinguent ou bénéficient aux entreprises activement engagées dans la RSE.

Il faudrait que les grandes et petites entreprises échangent leurs expériences ; il faudrait également développer des réseaux d'entreprises.

Il faudrait que les parties prenantes du secteur privé et de celui des ONG contribuent vigoureusement à créer des liens entre le gouvernement, la société et les entreprises privées par la diffusion d'une information publique et continue sur la RSE à l'intention des organisations, des médias et des autorités.

Il faudrait créer des organismes publics nationaux spécifiquement consacrés à la question de la RSE, afin d'élaborer des agendas pour coordonner l'intégration des différentes activités en cours.

Il conviendrait également que les centres de recherches universitaires rassemblent les connaissances de base sur la RSE comme contribution au débat sur les politiques économiques et leur développement. Ils pourraient aussi mettre à la disposition de la sphère économique des informations sur le concept.

Les défis et les perspectives d'avenir

Toutefois, la complexité inhérente au développement de normes applicables dans tous les milieux culturels et tous les pays donne lieu à une grande controverse. Les normes acceptées sur le plan international, telles que les conventions fondamentales de l'OIT identifiées dans la Déclaration de 1998, sont, grâce à leur nature universelle, la base la plus adéquate pour de telles initiatives.

Les relations Nord-Sud

Les critères de la RSE sont généralement définis par le Nord parce que la participation du Sud, bien qu'en augmentation, est encore naissante. De plus, une question aussi critique pour le Sud comme le besoin pour les ouvriers de recevoir un salaire permettant de vivre[73] ne paraît pas recevoir une attention suffisante, que ce soit dans le Nord ou dans le Sud, et ne semble même pas avoir de solution.

Une si faible participation des pays du Sud dans les débats sur la RSE qui ont lieu dans le Nord paraît bien étrange. Cela mérite que l'on s'y penche, car la plupart des discussions sur la RSE sont en rapport avec les activités commerciales dans les pays où les salaires sont faibles, et ces pays sont souvent localisés dans le Sud. Les conflits entre les entreprises et les ONG sont presque toujours provoqués par les situations que l'on constate dans le Sud, telles que le travail des enfants.

Ce sont presque toujours les groupes du Nord qui décident ce que doivent signifier pour les pays du Sud les concepts tels que les « personnes » ou la « planète ». Il y a quelques années, une

73. Ou « salaire minimum vital », de l'expression anglaise *living wage*.

grande conférence sur la RSE et la coopération pour le développement s'est tenue en Hollande. Parmi les cinq cents participants figuraient plusieurs ministres hollandais et le président de la Banque mondiale, mais il n'y avait personne originaire de l'hémisphère Sud.

Il y a aussi de grosses différences dans la manière de définir et d'adopter la RSE. Dans presque tous les pays que nous avons visités, on parlait de RSE quand en réalité on se référait à l'engagement social des entreprises. Les activités de RSE n'ont quasiment aucun rapport avec l'activité commerciale principale de l'entreprise. La plupart des activités de RSE sont liées au rôle social de l'entreprise dans la communauté. Il y a beaucoup de confusion sur le concept de RSE.

On utilise et on mélange sans distinction toutes sortes de terminologie : l'investissement socialement responsable, le triple bilan[74], la citoyenneté d'entreprise, la charité ou la philanthropie d'entreprise, etc. La plupart des entreprises font un investissement socialement responsable et l'appellent RSE. Les entreprises financent, à travers des fondations, tous genres de projets dans l'éducation, la santé, le social, la formation commerciale, les arts, les sports et la culture. Pour elles, tout cela est essentiellement de la RSE. On n'y trouve pas le rapport entre l'activité principale de l'entreprise et son mode de mise en œuvre. Les fondations restent à la marge des pratiques commerciales courantes, leur seul but étant de financer des projets qui créeront une bonne image pour l'entreprise elle-même.

Il n'y a que dans quelques pays, tels que l'Afrique du Sud et le Brésil, que de grandes entreprises nationales jouent un rôle actif dans la RSE.

Une autre différence de taille est l'existence d'un « pouvoir de compensation ». Les entreprises dans les pays du Nord disposent de solides structures gouvernementales disposées et capables d'agir en tant que régulateurs. Il y a aussi une société civile bien développée capable de contrôler de près les activités des

74. *Triple bottom line*.

entreprises aux niveaux national et international. Dans des pays comme la Hollande, avec une population de 16,3 millions, plus de quatre millions de personnes sont membres d'organisations pour l'environnement ! Les consommateurs dans le Nord semblent de plus en plus disposés à voter avec leur argent et à punir les entreprises s'ils estiment qu'elles ont une mauvaise réputation.

Dans les pays du Sud, en revanche, ces mesures tendent à être bien plus faibles. La société civile est dans l'ensemble faiblement développée et le gouvernement n'est pas assez solide pour contrarier les activités des entreprises. À côté de cela, les consommateurs n'ont pas encore un pouvoir significatif.

Enfin, la situation socio-économique de bien des pays du Sud nécessite que l'on s'intéresse activement à la RSE. Des facteurs tels que la pauvreté d'une grande partie de la population, l'inégalité sociale et des services de base d'une pauvre qualité présupposent des nécessités précises pour la mise en œuvre de la RSE. Par exemple, une entreprise en Afrique du Sud doit prendre en compte le problème du SIDA dans sa politique de RSE, et une entreprise au Brésil ne peut pas faire autrement que de demander ce qu'elle peut faire pour lutter contre la pauvreté et l'inégalité dans le pays, ainsi que ce qu'elle peut faire pour aider à l'émancipation d'une grande partie de la population noire.

En général, dans le Sud on considère comme plus importants les aspects liés aux problématiques des « personnes » que ceux liés aux problématiques de la « planète ».

Généralement, ce sont les pays du Nord qui introduisent la question de la RSE dans les pays du Sud. Les entreprises, les groupes sociaux et les gouvernements cherchent à donner plus de visibilité à cette question dans le débat social. Les consommateurs du Nord demandent que les produits qu'ils achètent dans les supermarchés respectent des critères sociaux et environnementaux – par exemple, que leur production n'implique pas le travail des enfants, qu'ils soient fabriqués par des ouvriers gagnant un salaire vital et sans l'utilisation de substances

dangereuses pour la santé. Mais qui doit payer les coûts de fabrication supplémentaires de ces produits ? De manière générale, les consommateurs semblent peu disposés à payer plus cher pour des produits durables. Le secteur de marché concerné par la vente de produits du commerce équitable est très réduit.

Qui va payer tout cela ? Les acheteurs et les consommateurs du Nord ne veulent pas payer ce salaire minimum vital, qui entraînerait une augmentation significative dans les prix de détail. Et si un pays du Sud se met à payer un salaire minimum vital à tous ses habitants, il risque son élimination du marché, puisque les prix de ses produits seraient bien supérieurs à ceux de pays avoisinants.

En même temps, pour les pays du Sud, une augmentation dans la production de produits durables représente plus de coûts. Qui va payer ces coûts supplémentaires ? La plupart du temps, ce sont les producteurs du Sud.

Il ne s'agit pas, là, de la seule inégalité dans les rapports Nord/Sud. Une autre injustice est la somme payée pour le travail réalisé. De nombreux codes de conduite exigent le paiement d'un salaire minimum. Mais dans la pratique, celui-ci n'est en général pas suffisant pour subvenir aux besoins des salariés. Cela est vrai autant pour le travail à la campagne que pour le travail dans les villes. De nombreuses études en Amérique latine, par exemple, montrent qu'il faudrait à une famille plusieurs salaires minimums pour avoir des conditions de vie décentes.

La solution à ce problème réside dans une stratégie mondiale et dans la formation de partenariats entre les différentes parties prenantes sociales. Ce n'est pas la tâche ou la responsabilité exclusive du secteur des affaires. Les gouvernements, les organisations sociales et les consommateurs ont tous leur propre rôle à jouer dans la régulation, le contrôle et l'incitation. En outre, bien que le salaire vital ne soit peut-être pas un concept universel, dépendant plutôt du contexte de chaque pays, sa situation locale et ses conditions commerciales, il est tout à fait possible d'arriver à une définition technique du salaire vital dans

un contexte donné. Comme la RSE, le salaire vital est lié à un contexte précis. Le prix de base du panier de la ménagère peut varier selon le pays ou la région.

Responsabilité sociétale en Asie [75]

Bien que la RSE telle qu'elle est comprise en Occident soit relativement nouvelle en Asie, la relation entre les entreprises et la communauté a toujours été une dimension importante des structures sociales. Certains pays asiatiques ont depuis longtemps des organisations sociétales liées à la religion [76], souvent fortement soutenues par le patronage des entreprises.

Le système de caste des Hindous en Inde, bien connu et décrié, n'était peut-être dans sa forme de base qu'une division du travail de la société en quatre groupes : un pour étudier les écritures religieuses et acquérir les connaissances, un pour faire du commerce dans la communauté et à l'extérieur, un pour défendre la communauté et le dernier pour faire le travail manuel. Cela était particulièrement pertinent avant l'avènement de l'argent tel que nous le comprenons. Il était compris que le groupe de la caste commerciale gagnerait tout l'argent nécessaire à la communauté et financerait tous les autres besoins de la communauté. Même aujourd'hui, les entreprises se font un principe de financer un certain nombre de causes sociales. Des hommes d'affaires philanthropiques ont financé une bonne part des établissements scolaires, des hôpitaux et des institutions religieuses en Inde.

75. Ramaswamy (Ramesh), *Social Responsability of Economic Actors*, septembre 2005.
76. CSR in Asia : A seven country study of CSR website reporting, Eleanor Chambers, Wendy Chapple, Jeremy Moon & Michael Sullivan, Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility, Editor : Dirk Matten, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Nottingham University, Nottingham NG8 1BB, United Kingdom.

Datuk Dr. Syed Othman Alhabshi, directeur général adjoint de l'Institut pour la compréhension de l'islam (IKIM) en Malaisie, explore dans son exposé « Social Responsibility of the Corporate Sector » (responsabilité sociétale du secteur d'entreprises) le rapport, dans les écritures religieuses [77], entre les entreprises et la communauté. Il existe donc un fort lien traditionnel entre le secteur des affaires et la société.

La question de la RSE telle qu'elle est comprise aujourd'hui n'est apparue qu'au début des années 1990. Le processus s'est introduit en Asie avec l'arrivée de nombreuses entreprises occidentales, venues en Asie pour faire du commerce ou pour implanter des bases industrielles. C'est sans aucun doute la société civile qui dynamise le mouvement de la RSE en Occident en générant de plus fortes exigences sociétales et attentes en matière de responsabilité des entreprises. Cela a pu également motiver certaines entreprises asiatiques à paraître sociétalement responsables, en particulier les grandes qui désiraient faire du commerce avec l'Occident.

Il est également important de comprendre le modèle de l'« industrie » en Asie. Contrairement à l'Ouest, où la partie la plus importante de l'« industrie » est constituée de très grandes entreprises, en Asie les petites entreprises jouent un rôle très significatif dans les économies.

Si l'on n'arrive pas à inciter les plus petites entreprises à pratiquer la responsabilité sociétale, le mouvement de RSE n'aura pas l'impact recherché.

Depuis peu de temps, on trouve également en Asie des sources d'investissement sociétalement responsable (ISR). Par exemple, il y a deux ans, le Japon n'avait que deux fonds ISR. Aujourd'hui, le pays en revendique onze, avec des projections

77. Social Responsibility of the Corporate Sector, Datuk Dr. Syed Othman Alhabshi. Deputy Director General, Institute Of Islamic Understanding Malaysia, (Ikim).

d'une augmentation au quintuple sur les deux prochaines années [78].

Les normes et les labels

Il y a de nombreux obstacles à la responsabilité d'entreprise, en particulier dans beaucoup de pays en voie de développement où les institutions, les normes et le système des appels, qui dynamisent la RSE en Amérique du Nord et en Europe, sont relativement faibles [79].

On peut considérer la question des labels à la lumière des lois qui gouvernent les comportements des entreprises dans les différents pays, des objectifs généraux précisés dans les orientations définies par les institutions internationales, des normes élaborées à l'Ouest et des normes et labels développés en Asie.

Dans toute la littérature, il ne semble pas y avoir de norme ou de label couvrant le comportement des entreprises qui soit élaboré spécifiquement en Asie. Chaque pays a cependant des lois qui peuvent s'appliquer à des aspects précis, par exemple la protection de l'environnement.

Il y a plusieurs sociétés de certification, par exemple le Bureau Veritas Quality International, qui réalisent aujourd'hui dans de nombreux pays asiatiques un audit de la responsabilité sociétale selon la norme SA 8000 pour contrôler le respect par les entreprises des codes de conduite et des normes internationales de l'OIT, et des droits de l'Homme. Une étude auprès d'un ensemble d'entreprises en Inde qui adhéraient aux normes SA 8000 a révélé que la plupart d'entre elles étaient des PME (petites et moyennes entreprises) d'exportation de tissus et autres produits, et que ce furent les acheteurs (principalement

78. Report SRI In Asian Emerging Markets: Study by Center for Social Markets, sponsored by Sustainable Financial Markets Facility, SFMF, International Finance Corporation, IFC.
79. Kemp, M. (2001) Corporate Social Responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Confident Expectation? Technology, Business & Society, Programme Paper No. 6, www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf

européens) qui avaient exigé leur adhésion aux normes SA 8000. En dehors de cela, elles ne semblaient pas avoir de stratégie à long terme précise de RSE.

Il ne semble pas exister de label spécifique à l'Asie. Définir un tel label était un des objectifs importants de la Coalition asiatique pour développement des PME, portée par Ben Quinones.

Ces dernières années, des entreprises de quelques pays ont commencé à rendre compte de leur RSE. Dans certains pays également, des entreprises plus importantes ont pris conscience des initiatives mondiales suivantes :

– le Global Compact ;
– les conventions de l'OIT sur les normes de travail de base ;
– les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
– la Global Reporting Initiative (GRI) ;
– les normes SA 8000 (Social Accountability 8000) ;
– les normes de la famille ISO 14000.

Plus important, comme nous l'avons dit précédemment, il ne semble pas exister de label spécifique à l'Asie.

Les perceptions de la RSE

En Asie, la RSE est interprétée de nombreuses façons différentes. La question de la RSE et celle de la gouvernance d'entreprise étant apparues à peu près en même temps – au début des années 1990 – les deux questions tendent à se chevaucher. La RSE est la plus globale, puisqu'elle couvre des questions relatives à l'environnement interne, c'est-à-dire la gouvernance (les problématiques des salariés, l'application de la réglementation officielle, l'environnement, les processus de production…), à l'environnement externe immédiat, c'est-à-dire la gestion responsable (échanges équitables et transparents avec les clients et les fournisseurs, gestion des déchets, etc.) et à l'environnement complètement externe, c'est-à-dire les relations avec la collectivité (programmes qui ne sont pas directement liés à leur activité commerciale).

606082_320p 14/06/06 16:14 Page 198

Les perceptions de ce que sont les questions importantes dans le contexte local dépendent d'un ensemble de problématiques locales. Par exemple, dans de nombreux pays asiatiques où la corruption est généralisée il peut être nécessaire de mettre l'accent sur les questions de gouvernance comme composant essentiel de la RSE. Le tableau ci-dessous donne une image très intéressante du niveau de corruption et de la pénétration de la RSE[80]. Ce que l'on constate en particulier, c'est que les pays qui affichent la plus grande pénétration de RSE sont aussi ceux qui sont classés les premiers en termes de corruption.

La RSE et la gouvernance

	% de pénétration de la RSE	Classement en termes de corruption *	Perception de la nécessité de pots-de-vin #	Index d'opacité +
Inde	72	71	–	64
Corée du sud	52	42	3,4	73
Thaïlande	42	61	–	67
Singapour	38	4	5,7	29
Malaisie	32	36	3,9	–
Philippines	30	65	–	–
Indonésie	24	88	–	75

Hodess *et al.*, 2001
* La classification de la perception de la corruption est chiffrée de 1 à 91, les chiffres supérieurs indiquant un classement inférieur
Sur une échelle de 1 (haute probabilité de besoin de pots-de-vin pour conclure une affaire) à 10 (f probabilité)
+ Opacité des coûts et de la disponibilité des capitaux de 1 (haute opacité) à 150 (basse)

80. CSR in Asia : A seven country study of CSR website reporting, Eleanor Chambers, Wendy Chapple, Jeremy Moon & Michael Sullivan.

Malheureusement, les données sur le Japon ne sont pas disponibles.

Il faudrait peut-être réaliser une étude plus systématique pour identifier les questions importantes des communautés locales. Il faudrait identifier les domaines d'action et les priorités grâce à un processus de consultation auprès de tous les partenaires impliqués – les entreprises, le gouvernement local, les ONG, les citoyens, etc. Il n'y a que ce moyen pour assurer que l'on ne néglige pas totalement les questions importantes au niveau local au bénéfice de questions hermétiques sans rapport avec les cultures locales.

Il faudrait également faire un véritable effort pour inclure le grand nombre de PME, qui jouent un rôle très significatif dans beaucoup de pays asiatiques. Il faudrait au moins faire en sorte d'inciter les responsables des PME à une introspection qui puisse les conduire à une prise de conscience de leurs responsabilités sociétales.

Implication des entreprises dans les différentes formes de RSE

Une étude récente menée sur cinquante entreprises leaders dans chacun des quatorze pays d'Asie a donné quelques conclusions intéressantes [81]. Il faut noter que cette étude n'a porté que sur les cinquante premières entreprises dans chaque pays et ne permet pas d'en extrapoler un schéma valable pour toute l'Asie. Mais elle offre une indication.

Moon [82] distingue trois « vagues » de RSE : « participation dans la communauté », « processus de production sociétalement responsables » et « rapports sociétalement responsables avec les employés ». La participation dans la communauté se réfère à la supposition traditionnelle sur la RSE, c'est-à-dire, qu'elle n'est

81. *Ibid*.
82. Moon, Jeremy (2002) "*Corporate Social Responsibility: An Overview*" in *International Directory of Corporate Philanthropy*, London, Europe.

pas en rapport direct avec l'activité commerciale principale de l'entreprise et se situe à l'extérieur de cette dernière. Bien que souvent l'on considère qu'il ne s'agit que de philanthropie, ces dernières décennies, l'implication dans la communauté a pris des formes bien plus engagées basées sur des partenariats, des parrainages, voire des alliances stratégiques avec des organismes publics et des associations d'habitants. Le tableau ci-dessous montre l'ampleur des « vagues » dans quelques pays d'Asie.

Vagues nationales de RSE

	Participation dans la communauté	**Processus de production**	**Rapports avec les employés**	***Couverture***
Inde	66,7 %	58,36 %	30,6 %	51,86 %
Corée du sud	42,3 %	53,8 %	11,5 %	35,8 %
Thaïlande	71,4 %	19,00 %	9,5 %	33,3 %
Singapour	47,4 %	10,5 %	21,1 %	26,3 %
Malaisie	68,8 %	50,00 %	18,8 %	45,86 %
Philippines	71,4 %	28,6 %	0 %	*33,3 %*
Indonésie	27,3 %	27,3 %	27,3 %	*27,3 %*
Moyenne pour les sept pays	*59,0 %*	*38,9 %*	*18,1 %*	*38,6 %*

NB : Les pourcentages correspondent au nombre d'entreprises impliquées dans les différentes formes de RSE. Le total dépasse les 100 % car beaucoup d'entreprises rendent compte d'initiatives multiples.

L'engagement des différents acteurs

Un nombre important de grandes entreprises ont des programmes de RSE très élaborés qu'elles mettent en application sans le soutien des ONG ou du gouvernement. Cela est très

courant. Dans les études de cas cités, nombreux sont les cas d'entreprises impliquées dans la RSE sans soutien externe. Un exemple en est le cas de l'entreprise indienne ITC Ltd. (cf. l'étude de cas dans la partie « La RSE en pratique »).

Par ailleurs, il y a des groupes d'entreprises associées pour prendre des initiatives sociales ; tel est le cas de la *Philippine Business for Social Progress* qui a été créée par cinquante entreprises leaders et de la *Japan Business Federation* (cf. l'étude de cas dans la partie « La RSE en pratique »).

Très souvent, c'est la société civile qui encourage les entreprises à s'impliquer dans des programmes sociaux. Cela aussi est assez courant, car la société civile a souvent besoin de faire financer ces programmes. La *Thai Business Initiative for Rural Development* (TBIRD) a été créée par la *Community Development Association* comme moyen d'impliquer directement les entreprises dans le développement social. Plus de cent entreprises thaïlandaises « adoptent » des villages et avec l'aide de la TBIRD, mettent en place au niveau des villages des projets qui couvrent tout l'éventail des possibilités de développement social basées sur une évaluation réalisée conjointement par la TBIRD, la communauté et l'entreprise.

Typiquement, tous ce qui est fait par un gouvernement est supposé être sociétalement responsable. Toutefois, dans ce domaine de la participation des organismes publics à la RSE, nous devons regarder les mesures précises prises par un gouvernement pour impliquer d'autres acteurs économiques pour l'amélioration de la société. L'étude de cas du *Bangalore Agenda Task Force* à Bangalore, en Inde, est une bonne illustration de ce type d'action (cf. l'étude de cas dans la partie « La RSE en pratique »).

L'action d'un gouvernement peut inclure aussi des processus de dialogue avec les citoyens avant de réaliser une action majeure. Par exemple, en Inde, avant d'autoriser une grande installation industrielle, le projet doit être soumis à un processus d'auditions publiques. Cela assure que les citoyens, l'entreprise

et les organismes publics concernés participent à un dialogue sur toutes les appréhensions soulevées par l'installation d'une activité industrielle.

Il n'y a pas d'informations disponibles en Asie sur la participation des syndicats à des actions qui vont au-delà de leur mission de protéger leurs membres.

Contexte

La région asiatique présente également une grande variation quant à ses niveaux de richesses et il est important de comprendre la perception de la RSE dans sa relation avec les niveaux de prospérité et de développement des différents pays et cultures locales. Le tableau ci-dessous donne une image comparative du niveau de développement des différents pays de la région [83].

Pays	PIB par habitant en dollars américains	Indice du niveau d'éducation	% de la population qui gagne moins de 1 $/jour	Population en millions d'habitants 1999	Classement selon l'indice de développement humain
Japon	24898	0,93	Nul	126,80	9
Singapour	20767	0,87	Nul	3,90	26
Chine	3617	0,80	18	1264,80	87
Philippines	3805	0,91	Nul	74,20	70
Thaïlande	6132	0,84	< 2	62	66
Malaisie	8209	0,80	Nul	21,80	56
Indonésie	2857	0,79	7,7	209,30	102
Sri Lanka	3279	0,84	6	18,70	81
Maldives	4423	0,90	Nul	0,30	77
Bangladesh	1483	0,39	29,1	134,60	132
Pakistan	1834	0,43	31	137,60	127
Inde	2248	0,56	44	992,70	115

83. Indicateurs de développement humain, PNUD, 2001.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que plus le niveau de développement est faible, plus grande est la perception du besoin de la participation des entreprises au développement de la communauté comme expression de leur RSE. En effet, on fait appel aux entreprises pour combler les vides laissés par les autorités publiques manquant à leurs devoirs.

La région étant tellement variée, il est important de la décrire pour comprendre la pertinence précise de la RSE dans ces pays.

Vue d'ensemble de la région et fiches par pays

– Il s'agit de la partie du monde la plus peuplée. Elle comporte plus de trois milliards d'habitants !

– Les économies varient de pays très pauvres tels que l'Inde et le Bangladesh à des pays très riches tels que le Japon et Singapour ; de petites nations telles que les Maldives à de très grands pays tels que la Chine et l'Inde.

– La région est en voie d'industrialisation accélérée.

– Les niveaux de consommation des populations locales augmentent rapidement, dynamisées par la croissance démographique, et une prospérité et des aspirations grandissantes.

– De nombreuses grandes entreprises occidentales délocalisent leurs activités de production vers cette région. La Chine est devenue l'atelier du monde.

– Les parties les plus pauvres de la région (le sous-continent indien) sont caractérisées par des millions de petites entreprises et d'entreprises artisanales qui composent une grande part de l'activité de production.

– L'application des lois dans certains des pays les plus pauvres (en particulier en Asie du Sud) est faible.

– La conscience sociale dans certains des pays les plus pauvres est faible.

On peut diviser la région en secteurs d'étude :

Japon et Singapour	L'Asie développée.
Chine	En voie de développement rapide et la seule grande nation communiste dans la région (toutes les autres ont une forme de démocratie, hormis la Corée du Nord).
Malaisie et Indonésie	Les pays relativement plus prospères/ANASE islamiques (de développement moyen).
Philippines et Thaïlande	Les pays ANASE en voie de développement rapide et à grande densité de population.
Sri Lanka et Maldives	Les petites îles-nations.
Inde, Pakistan, Bangladesh	Le sous-continent indien ou l'Asie du Sud.
Moyen-Orient	Principalement des pays arabes islamiques riches en pétrole.

La raison de cette division est de comprendre la perception de la RSE et les motivations pour son introduction dans les différents pays selon leur niveau de développement, leur prospérité et leur système de gouvernement.

Japon

Ce pays est le siège de certaines des plus grandes entreprises multinationales du monde. Les grandes entreprises ayant une vision planétaire et fonctionnant dans de nombreuses parties du monde, elles tiennent à avoir des normes de conscience sociétale élaborées et exigeantes. Elles se conforment à des pratiques de RSE acceptées sur le plan international. Pour ces entreprises, il est crucial qu'on les perçoive comme responsables car leurs marchés les plus importants se trouvent en Amérique du Nord et en Europe, où les marchés sont apparemment très sensibles aux actions des entreprises. Le programme de RSE d'une

entreprise comme Sony, par exemple, est parmi les meilleurs du monde et serait universellement perçu comme acceptable.

Singapour

Comme le Japon, Singapour est un pays relativement riche et les modèles industriels ainsi que les attitudes qu'on y constate sont similaires à celles que l'on trouve en Europe et aux États-Unis. L'intérêt pour la responsabilité sociétale des entreprises et sa reconnaissance comme aspect important du comportement commercial y ont augmenté ces dernières années. Une étude de l'université de Hong-Kong montre que les entreprises de Singapour affichent un nombre important de politiques de RSE. Une plus grande proportion des entreprises que n'importe où ailleurs (57 % des entreprises de Singapour) ont un code de conduite déontologique avec des dispositions concernant les pots-de-vin et la corruption[84]. De plus, 100 % des entreprises de Singapour comprises dans l'étude ont des politiques de contrôle des installations des fournisseurs en matière de santé, de sécurité et des aspects liés à l'environnement. 50 % des entreprises de Singapour comprises dans l'étude (bien plus que pour tout autre pays) ont des politiques relatives au commerce équitable et de vérification du prix de détail. Enfin, un pourcentage d'entreprises plus important que n'importe où ailleurs, 85 %, prétend avoir une politique concernant les normes de travail appliquées par leurs fournisseurs dans les pays en voie de développement.

Les moteurs de cet intérêt dans la RSE à Singapour sont variés et comprennent :

– Le mouvement du gouvernement *Remake Singapore* (refaire Singapour) a donné lieu à un examen du rôle, des droits et des responsabilités de la société civile, des ONG et du monde des affaires à l'égard de la société.

84. Note de pays sur la Responsabilité sociale des entreprises – présentée par la Singapore National Employers Federation. Forum asiatique sur la RSE 2003, Bangkok, Thaïlande.

– Le gouvernement a ratifié quatre conventions fondamentales de l'OIT en rapport avec la RSE.

– La reconnaissance du gouvernement qu'il faut armer les consommateurs pour qu'ils puissent se protéger contre les entreprises sans scrupules a donné lieu à la proposition d'un projet de loi pour la protection des consommateurs, le *Fair Trading Bill*, qui sera soumis au vote dans un futur proche.

– Des associations de consommateurs telles que la CASE ont accéléré leurs campagnes pédagogiques en organisant conjointement avec la communauté des affaires des forums commerciaux sur la loi imminente, la *Fair Trading Act*.

– Cette année est né un Centre pour la responsabilité sociétale des entreprises (CSSR), un réseau RSE à but non lucratif pour les entreprises. Il a été créé par un groupe de professionnels ayant le même état d'esprit et une conscience civile, dans le but d'encourager la réflexion sur les questions liées à la RSE, et leur promotion.

Chine

La Chine est en passe de devenir « l'atelier du monde » et il y a une pression croissante sur les entreprises multinationales et leurs fournisseurs pour qu'ils appliquent une performance éthique. On pense que les entreprises multinationales commencent à faire des efforts significatifs pour améliorer les conditions de travail dans leurs chaînes d'approvisionnement localisées en Chine, et on pense que ces efforts ont produit quelques effets positifs.

La question de la RSE en Chine présente un paradoxe. D'un côté, les entreprises multinationales cherchent à répondre à la pression extérieure en promouvant des codes de conduite ; d'un autre côté, la compétition du marché force les entreprises à réduire encore davantage leurs coûts de fonctionnement. Il serait juste de dire que les efforts novateurs d'un petit nombre d'entreprises multinationales ont en effet largement contribué à l'amélioration des droits du travail en Chine. Cependant, les entreprises n'ont pas beaucoup de pression publique localement

et les entreprises chinoises nationales, notamment, n'ont pas encore pris conscience du besoin d'agir de manière proactive [85].

Si l'on s'en tient à la littérature disponible, la perception de la RSE en Chine semble se concentrer sur les conditions de travail, la santé professionnelle et les droits des salariés.

Il y a cependant des cas d'entreprises multinationales qui mettent en œuvre des projets sociaux en Chine qui ne sont pas directement liés à leurs activités commerciales. On dispose de nombreuses informations sur le projet innovateur de Dow Chemicals, de promotion à Pékin de l'éducation pour l'environnement parmi les enfants, et aussi sur leur récolte de fonds pour les écoles et les bibliothèques dans des zones pauvres en Chine.

Philippines et Thaïlande

Les Philippines et la Thaïlande sont des pays très peuplés, en voie de développement accéléré. Le concept de la RSE gagne rapidement de l'importance dans le milieu des affaires, qui ressent le besoin d'intervenir dans de nombreuses questions sociales.

Dans les années 1970, pendant la période des troubles sociaux aux Philippines et avant la déclaration de la loi martiale, cinquante entreprises leaders ont fondé le *Philippine Business for Social Progress* (PBSP), ayant compris le besoin de regrouper leurs ressources pour « faire quelque chose pour le développement » face à une situation politique et économique qui se dégradait. En promettant de réserver 1 % de leur revenu net avant déduction fiscale (et de placer 60 % de ce montant en gestion par un organisme professionnel de travailleurs du développement social), ils ont accumulé un montant substantiel de fonds qu'ils ont utilisés comme capital de développement pour une série de programmes de développement social visant les Philippins pauvres.

---

85. Mcbean (Nicola), *Corporate Social Responsibility in China – Is it any of your business ?*, China Britain Trade Review, mars 2003.

En 2001, le PBSP affichait plus de 180 entreprises membres ; beaucoup ont leurs propres fondations pour le développement et font appel au PBSP à titre de consultant pour la gestion de leurs propres programmes de relations avec les communautés *(comrel)* [86].

Un Club des entreprises a été créé en Thaïlande avec un programme d'adhésion ouvert à toutes les entreprises qui s'intéressent au travail de la WWF (World Wildlife Fund) en Thaïlande. Les projets du WWF ne sont en rien liés aux activités commerciales des entreprises qui soutiennent ces programmes.

Malaisie et Indonésie

L'agitation politique en Indonésie ces dernières années a commencé à faire prendre conscience aux entreprises que s'intéresser à la communauté est d'une extrême importance pour leur propre survie. Le terme « développement de la communauté » a pris une nouvelle signification après que l'on ait compris que l'obligation de veiller à la collectivité n'est pas limitée aux seules actions du gouvernement mais est aussi la responsabilité du monde des affaires [87].

Un certain nombre d'entreprises en Indonésie ont pris des mesures pour alléger le fardeau des pauvres en les encourageant à devenir de petits entrepreneurs et en leur fournissant de l'assistance financière et technique.

Kadin, la Chambre de commerce et d'industrie indonésienne, a pris récemment l'initiative de lancer une campagne contre la corruption dans le pays, qui est incontrôlée et nuit aux affaires par beaucoup d'aspects, notamment en ce qui concerne leur compétitivité en termes de coûts.

Une fois de plus, la perception de la RSE s'élargit aux préoccupations de la communauté bien au-delà des conditions de

86. Growing Importance of Corporate Social responsibility in Asia by Prof. Ernesto D. Garilao, Asian Institute of Management, Manila. Intervention présentée au Forum asiatique sur la RSE 2003, Bangkok, Thaïlande.
87. Note de pays sur la RSE en Indonésie.

travail et des autres aspects directement liés aux activités des entreprises.

Sri Lanka et Maldives

Très souvent, à l'occasion de périodes de crise ou de catastrophes, la communauté a cherché de l'aide auprès des entreprises et celles-ci ont répondu à l'appel. En dehors de cela, beaucoup d'entreprises ont créé des fonds d'affectation spéciale de services à la communauté, par lesquels les entreprises et leurs employés contribuent à des programmes pour la collectivité. D'autres se limitent à donner de l'argent pour des causes sociales.

Ces États-îles ont pris conscience des impacts sur l'environnement mondial. Leurs craintes de l'augmentation des niveaux de la mer et de l'érosion du sol sont largement partagées et les entreprises tendent à mettre en œuvre des projets qui endiguent la détérioration de l'environnement local. Banyan Tree est une chaîne de stations touristiques qui a mis en œuvre des programmes dans ce sens (cf. l'étude de cas dans la partie « La RSE en pratique »). Il y a aussi de la littérature sur la participation des entreprises aux efforts d'aide aux populations victimes de catastrophes (telles que le récent tsunami).

Bangladesh

Le Bangladesh est un pays extrêmement surpeuplé et pauvre. Le pays est classé au 132ᵉ rang dans l'Index de développement humain du PNUD. Récemment, on a découvert de grands dépôts de gaz naturel et le pays pourrait se lancer dans une industrialisation rapide.

D'après la littérature disponible, le secteur industriel du Bangladesh ne semble pas avoir un grand intérêt pour la RSE, à l'exception de quelques initiatives égarées[88]. Par exemple, la Chambre de commerce et de l'industrie pour l'industrie

88. Corporate Social Responsibility and Natural Disaster Reduction : Insights from Bangla Desh, Nilufer Matin, juillet 2002 financé par le Department from International Development (DFID), Royaume-Uni.

étrangère (un organisme de l'industrie) a contribué à plusieurs programmes de l'ONUSIDA.

Quelques entreprises ont créé des ONG et s'impliquent par leur intermédiaire dans des programmes au service de la collectivité. Par exemple, l'entreprise SAHCO International Limited, a ouvert une unité de développement social pour gérer les activités menées dans l'intérêt de la communauté. Cette unité, le SAHCO Development Center, est engagée dans une large gamme d'activités à caractère social telles que l'éducation, le développement de compétences professionnelles et les secours d'urgence en situations de catastrophe.

D'après la littérature disponible, la perception de la RSE au Bangladesh semble se traduire pour les entreprises par leur implication dans des programmes non liés à l'activité commerciale habituelle de l'entreprise.

Pakistan

Selon le rapport de la Fédération des employeurs du Pakistan : « Le Pakistan, malgré le grand nombre d'entreprises multinationales, est encore en retard en matière de responsabilité sociétale des entreprises, notamment quant à l'amélioration sociale, la croissance économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Il ne semble y avoir que quelques initiatives ci et là qui méritent néanmoins qu'on les étudie. Le CPLC Pakistan (Comité de liaison citoyens-police) est un bon exemple de participation des entreprises à un aspect important de la vie de Karachi : le système des activités policières (cf. l'étude de cas dans la partie « La RSE en pratique »).

Inde

L'Inde a une longue histoire de charité d'entreprise. Les entreprises contribuent traditionnellement aux causes sociales telles que l'éducation, la santé et la religion. Toutefois, la RSE est un concept relativement nouveau et ce n'est que depuis quelques années que les entreprises ont pris conscience des concepts de gouvernance d'entreprise et de responsabilité sociétale des

entreprises. Certaines entreprises commencent à rendre disponibles des rapports sur leurs activités liées au social. Il n'y a aucune structure institutionnelle pour la RSE. La Confédération de l'industrie indienne, la principale institution industrielle qui regroupe en tant que membres la plupart des grandes entreprises, suit les activités de RSE des entreprises et en diffuse des rapports. Une des principales écoles de gestion, le Indian Institute of Management à Bangalore, a ouvert depuis peu une section spéciale pour la RSE.

Moyen-Orient

Il ne semble pas y avoir pour cette région d'étude de cas impliquant des entités locales, bien que de nombreuses entreprises multinationales aient poussé à ce que le secteur privé s'engage dans des dialogues.

Une initiative à noter est le Forum de la responsabilité des entreprises, qui fait partie du Forum international des dirigeants d'entreprise. Bien que ce forum ait été initié en Égypte, il est aussi fortement présent en Turquie et s'élargit maintenant à beaucoup d'autres pays dans la région.

Ce qui est significatif est que le Forum a identifié des domaines de priorité d'action pour la RSE qui sont spécifiques à la région, soit :

– l'entreprenariat des jeunes et l'éducation ;
– les droits de l'Homme et la sécurité ;
– la société civile et la cohésion sociale ;
– l'entreprise et le développement économique.

Il s'agit d'un des rares exemples en Asie où une institution a identifié des questions spécifiquement locales pour axer les efforts en matière de RSE.

Responsabilité sociétale en Amérique du Nord [89]

Cette recherche s'inscrit dans le cadre du chantier de l'Alliance 21 portant sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques [90]. Elle a pour objectif de dresser un portrait général sur la manière dont est appréhendée dans le contexte nord-américain la question de la responsabilité sociétale des acteurs économiques. Pour ce faire, nous identifierons les acteurs présents dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise. Puis nous étudierons leurs positions par rapport à cet enjeu ainsi que les modalités d'actions déployées dans le but de responsabiliser les entreprises.

Il est important de souligner ici que le concept de responsabilité sociale de l'entreprise a émergé aux États-Unis et qu'il est donc issu d'un contexte culturel et politique qui valorise les libertés individuelles et la libre entreprise. Cette étape sera aussi l'occasion de noter l'évolution des entreprises dans la mise en œuvre d'actions dites de responsabilité sociale.

État d'avancement des pratiques de responsabilité sociale d'entreprise en Amérique du Nord

Publication de rapports sociaux et environnementaux par les entreprises nord-américaines

La publication volontaire de rapports sociaux et environnementaux est une pratique courante au sein des entreprises nord-américaines. Les entreprises états-uniennes figurent pour leur part au troisième rang mondial en matière de pratiques de reporting social et environnemental (Stratos, 2002). Parmi les 250 entreprises du Fortune Global, la publication d'un rapport

89. Extrait du rapport réalisé par Emmanuelle Champion et Corinne Gendron, *op. cit.*

90 Note méthodologique : les données présentées dans cette recherche ont été collectées selon une approche qualitative basée essentiellement sur la collecte et l'analyse de données secondaires provenant de livres et d'Internet. Les dix études de cas ont été choisies pour représenter au mieux le contexte institutionnel que nous décrivons dans la première section.

de développement durable au sein de ces firmes a connu, au cours des dernières années, une importante expansion : en 1998, seules 35 % d'entre elles publiaient ce type de rapports, et ce taux a atteint 45 % en 2001 (Wiley et Sons, 2003). De leur côté, les entreprises canadiennes sont de plus en plus enclines à publier des rapports à teneur sociale. En 2002, 13 % des entreprises cotées au Toronto Stock Exchange (TSX) 300 index ont publié un rapport, soit une augmentation de 10 % depuis 2001 (Stratos, 2002).

Investissement et placement responsables en Amérique du Nord

Aujourd'hui, les investissements éthiques et responsables sont particulièrement importants aux États-Unis, et ce, malgré des conditions variables sur les marchés financiers. Selon les données du Social Investment Forum, les investissements éthiques et responsables représentaient en 2003 plus de 2 164 milliards de dollars américains. Les fonds de placement responsable sont aussi élevés : sur les 2 164 milliards de dollars américains, les fonds de placement responsable comptaient pour 151 milliards de dollars (Social Investment Forum, 2003)[91]. En 2002, l'investissement socialement responsable représentait au Canada plus de 51 milliards de dollars canadiens, ce qui reste marginal comparativement aux États-Unis (MJRA, 2002).

Le contexte actuel en Amérique du Nord et impacts sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques

Les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise

Les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise diffèrent significativement d'un acteur à l'autre ; les divisions sont d'ailleurs plus apparentes lorsque vient la question de sa mise en œuvre.

D'un côté, les entreprises se positionnent en faveur d'une responsabilité sociale de l'entreprise à condition qu'elles puissent la

91. Cf. l'explication de la terminologie infra, dans la partie « L'investissement et le placement responsables au Canada ».

mettre en œuvre de façon volontaire, à savoir à travers des programmes de gestion volontaire, des codes de conduite, etc. Les entreprises sont généralement contre une réglementation en la matière, car celle-ci viendrait nuire selon elles à leur compétitivité sur les marchés internationaux.

À l'opposé, les ONG, pour leur part, se positionnent en faveur d'une responsabilité sociale de l'entreprise ancrée dans le droit international : cet ancrage permettrait ainsi de remédier au flou juridique qui prévaut dans le droit international et de rendre imputables les entreprises lors d'infractions commises dans le cadre de leurs activités extraterritoriales. Les ONG (notamment Amnistie Internationale) voient dans la responsabilité sociale de l'entreprise la possibilité de créer un cadre réglementaire spécifique aux entreprises transnationales.

Les syndicats s'intéressent de plus en plus à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise notamment en vue de développer des stratégies de pression à visée internationale. Ils cherchent ainsi à remédier à la mobilité des entreprises en donnant à leurs revendications et à leurs stratégies une portée transnationale. Plusieurs syndicats cherchent présentement à développer des moyens de pression ciblant des entreprises spécifiques en ayant recours aux outils de responsabilité sociale de l'entreprise mis en œuvre volontairement par ces dernières.

Les gouvernements, de leur côté, ne semblent pas prêts à développer un cadre réglementaire en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. À la demande des entreprises, ils préfèrent, pour la majorité, soutenir les entreprises dans leurs efforts vers la responsabilisation.

Le contexte institutionnel nord-américain

Cette partie vise à faire état de la manière dont se pose le questionnement sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques en Amérique du Nord, et ce, à la lumière du contexte socio-économique et sociopolitique. Les accords internationaux tels que l'Accord de libre échange nord-américain (ALÉNA) et prochainement la Zone de libre échange des Amériques (ZLÉA)

renforcent les droits des entreprises au détriment de la souveraineté nationale, ce qui a pour effet d'affecter les leviers de pouvoir des acteurs traditionnels et incite au développement de stratégies innovantes de régulation.

De nouvelles réglementations au niveau des juridictions nationales tendent en effet à altérer de manière significative les rapports de pouvoir entre les acteurs traditionnels et viennent ainsi modifier les conditions de dialogue social en Amérique du Nord. Aux États-Unis, par exemple, de récentes mesures législatives ont été prises en défaveur des syndicats, ce qui tend à annihiler toutes possibilités de dialogue sur une base tripartite, au risque de susciter une radicalisation des actions.

Dès l'arrivée au pouvoir de Ronald Reagan en 1980, de grands coups ont été portés contre le syndicalisme aux États-Unis. Parallèlement, la restructuration du secteur manufacturier s'accélère avec la délocalisation de secteurs industriels vers les régions du Sud sans tradition syndicale.

Les entreprises réorganisent actuellement la structure des organisations (« lean production », sous-traitance, flexibilisation des emplois, de la main-d'œuvre, etc.), ce qui a pour effet de désorganiser les syndicats. Le patronat force les syndicats à accepter des régressions majeures en termes de salaires et de conditions de travail. Des grèves déclenchées pour contrer ce mouvement (Greyhound, Eastern Airlines) ont d'ailleurs échoué. Les impacts de ce processus sont dévastateurs sur les conditions de travail et les salaires des travailleurs américains, en plus de frapper durement le mouvement syndical : aujourd'hui, le taux de syndicalisation stagne à moins de 15 % aux États-Unis (Roy, 2004).

En comparaison, le taux de syndicalisation au Canada se situe à 32,4 %, ce qui représente une légère hausse par rapport à l'année précédente (32,2 %) (Roy, 2004). Le Québec se classe à cet égard au premier rang au Canada et en Amérique du Nord : le taux de présence syndicale au Québec en 2003 s'élève à

41,2 % de la main-d'œuvre, comparé à 40,4 % en 2002 et à 39,5 % en 1999 (*Ibid.*).

Alors que les syndicats aux États-Unis et au Canada ont perdu leur pouvoir de négociation face aux entreprises et aux gouvernements, plusieurs syndicats se positionnent actuellement par rapport à la responsabilité sociale des entreprises, non pas de manière politique, comme c'est le cas en Europe, mais en investissant les fonds des travailleurs dans des entreprises socialement responsables. Les fonds de travailleurs sont particulièrement développés au Québec et sont aux fondements de ce qui est communément appelé le « modèle québécois » que nous présenterons dans ce qui suit.

Les normes, les standards, les labels

Le portrait des normes, des standards et des labels est révélateur de la culture politique spécifique à l'Amérique du Nord, mais il permet aussi d'entrevoir les nouveaux rapports de force qui se dessinent entre acteurs sociaux.

Premier constat, les normes, standards ou labels émanent essentiellement d'acteurs privés. L'État, par tradition, a toujours refusé d'adopter une réglementation spécifique sur la responsabilité sociale. Ainsi, ces outils sont le plus souvent l'œuvre d'entreprises et de groupes de soutien à l'industrie (Association de commerce, Chambres de commerce, Think-Tanks, etc.).

Autre constat, de nombreuses normes, standards ou labels sont développés par des Organisations non gouvernementales (ONG) nord-américaines. Certaines ONG ont développé leurs propres normes afin de faire pression sur les entreprises.

a. Canadian Business for Social Responsibility Guidelines

Créé en 1995, le Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) est une association de commerce à but non lucratif qui aide les gestionnaires à implanter des politiques de responsabilité sociale au sein de leur organisation. Le CBSR a été créé par des entreprises transnationales implantées au Canada (Alcan Inc., DuPont Canada, Nike Canada, etc.).

Le CBSR a développé un guide en matière de performance sociale des entreprises qui évalue les conditions de travail et les avantages sociaux des employés, l'engagement envers les clients, la politique environnementale de l'entreprise, l'engagement de l'entreprise dans la communauté, les politiques régissant le choix des fournisseurs et les pratiques à l'international.

b. Corporate Responsibility Assessment Tool (CRAT)[92]

Le Conference Board du Canada – organisme privé canadien qui œuvre dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise – et Imagine ont mis au point conjointement un outil de diagnostic organisationnel de développement durable, le Corporate Responsibility Assessment Tool (CRAT). Cet outil est actuellement une référence en matière de responsabilité sociale pour les entreprises canadiennes.

c. Principes de la Coalition pour des économies responsables face à l'environnement (CERES)

Fondée en 1980 aux États-Unis, la Coalition pour des économies responsables face à l'environnement est un réseau de plus de quatre-vingt environnementalistes, investisseurs et groupes de pression. CERES est connue pour les dix principes environnementaux qui permettent d'évaluer le comportement des entreprises vis-à-vis de l'environnement. Originellement nommés « principes Valdez », les principes CERES ont été lancés en 1989 en réponse au désastre écologique Exxon Valdez.

Plus précisément, les principes CERES s'appliquent aux dix performances suivantes : protection de la biosphère ; utilisation durable des ressources ; réduction des déchets ; efficacité énergétique ; réduction des risques ; produits et services sécuritaires ; restauration environnementale ; information publique ; engagement de la direction ; audits et rapports.

92. Le CRAT est présenté plus en détails dans la section des études de cas.

Contrairement à d'autres déclarations de principes, les principes CERES ont l'avantage d'instaurer un dialogue entre le groupe de pression et l'entreprise afin d'améliorer ses compétences environnementales. Plus de soixante-dix entreprises ont endossé les principes CERES dont notamment Coca-Cola, Ford Motor et Polaroid (Leipziger, 2003).

Positionnement des acteurs économiques

Nous identifierons à présent les actions menées par les gouvernements nord-américains, les entreprises, les actionnaires et les consommateurs en matière de responsabilité sociale des entreprises.

a. Les pouvoirs publics

Dans cette partie du texte, nous présenterons les positions du gouvernement états-unien et canadien et les actions mises en œuvre dans le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous verrons que celles-ci cristallisent les valeurs culturelles dominantes dans ces pays et que les interventions des gouvernements en question se concentrent particulièrement sur les intérêts des actionnaires.

– Le gouvernement états-unien

L'approche du gouvernement états-unien en matière de responsabilité sociale des entreprises reste sommaire. Bien que le gouvernement états-unien ait reconnu des dimensions de la responsabilité sociale en prenant une série de mesures dans le domaine de l'environnement, de la corruption et du travail infantile, il n'est cependant pas question d'adopter une politique publique explicite dans ce domaine [93].

Selon Anne Golden du Conference Board of Canada, cette attitude reflète les valeurs et les croyances qui prévalent aux

93. Golden (Anne), “Comparing approaches to CSR: what is the best for Canada ?”, conférence “Community Investment Conference” organisée par l'organisation Conference Board of Canada, Calgary, 8 mai 2002.

États-Unis. La culture politique de ce pays qui a toujours valorisé l'individu, le libre marché et les libertés civiles, explique le fait que le gouvernement états-unien ne se soit jamais engagé dans l'élaboration d'une réglementation contraignante vis-à-vis des entreprises. C'est pourquoi l'approche volontaire reste dominante, et ce, alors même que les États-Unis subissent les effets négatifs des délocalisations de leurs entreprises nationales. Les récents scandales financiers ont toutefois incité l'Administration Bush à adopter une législation contraignante à l'égard des dirigeants d'entreprises afin de protéger les investisseurs et restaurer la confiance sur les marchés financiers.

– Le gouvernement canadien

L'attitude du gouvernement canadien contraste quelque peu avec la politique de laisser-faire des États-Unis. L'approche actuelle du Canada serait mixte : elle propose en effet un mélange de mesures volontaires et de réglementation[94]. Les recherches du Conference Board Canada indiquent que le gouvernement canadien a opté pour une politique de *wait and see*, le temps que le secteur privé expérimente les pratiques volontaires en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Même s'il n'existe pas encore de législation propre à la responsabilité sociale des entreprises au Canada, plusieurs dimensions sont déjà réglementées comme notamment la protection de l'environnement, la santé, la sécurité et les relations de travail.

D'autres mesures incitatives ont été mises en place par le gouvernement canadien dont notamment : des instruments fiscaux (crédits d'impôt) pour les actions charitables, des programmes éducatifs destinés aux salariés dans le domaine de l'environnement et différents programmes volontaires en environnement (réduction des émissions de gaz à effet de serre). Néanmoins, ces initiatives apparaissent insuffisantes depuis les scandales financiers Enron et Worldcom.

94. *Idem*.

b. Les actionnaires : l'investissement et le placement socialement responsables

Un des outils les plus développés à l'heure actuelle dans le champ de responsabilité sociale des entreprises en Amérique du Nord est la finance socialement responsable : un type d'investissement prenant en compte des considérations éthiques et sociales en plus des objectifs financiers traditionnels à travers l'utilisation de politiques et d'outils de gestion (Gendron et Belem, 2003, p. 39).

On peut distinguer deux outils dans cette approche : l'investissement socialement responsable et le placement socialement responsable. Pour les définir, le placement réfère à « l'action de placer de l'argent » alors que l'investissement relève « de l'emploi de capitaux visant à accroître la production d'une entreprise ou à améliorer son rendement[95] ». Ainsi, « en pratique, le placement concerne généralement les activités financières sur les marchés secondaires (d'actions ou d'obligations) alors que l'investissement réfère plus spécifiquement à des participations directes ou au financement des entreprises » (Bourque, 2003, p. 10).

– L'investissement et le placement responsables aux États-Unis

L'investissement éthique est une pratique qui a émergé aux États-Unis au XVIIIe siècle, alors que les quakers renonçaient à s'impliquer dans les deux marchés les plus lucratifs de l'époque : la guerre et l'esclavage (Belem, 2003)[96]. Au XXe siècle, plusieurs institutions religieuses chrétiennes états-uniennes évitaient les

95. Ces définitions sont extraites de l'article de l'économiste au Fondaction, Bourque (Gilles L.), « Code de pratiques pour les acteurs canadiens de la finance responsable », *Œconomia Humana*, mai 2003, p. 10-13.

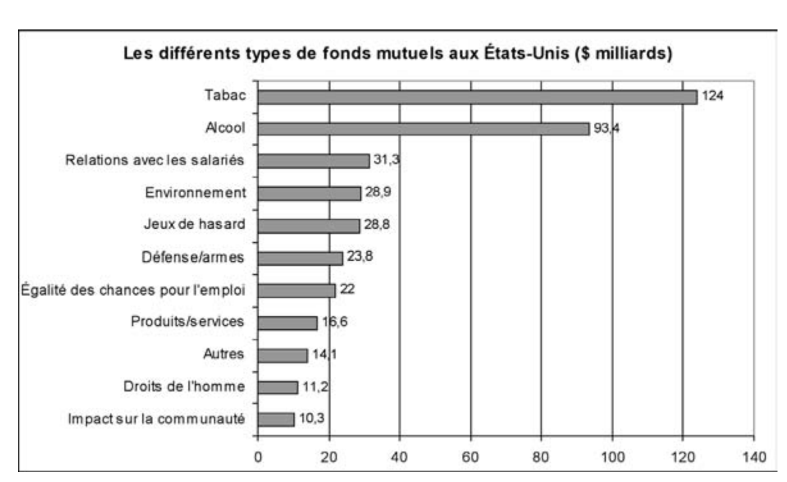
96. Alors que pour plusieurs, les expressions « investissement éthique » et « investissement socialement responsable » sont interchangeables, il nous semble pertinent de distinguer l'investissement éthique auquel on peut attribuer une connotation morale, et l'investissement socialement responsable qui fait plutôt référence aux impacts sociaux des activités (Belem, 2003).

secteurs de l'armement, de l'alcool, du tabac et du jeu. Le premier fonds mutuel responsable états-unien créé en 1928, le *Pioneer Fund*, écartait de ses investissements l'alcool, le tabac et la pornographie (*Ibid.*).

Dans le contexte de montée des mouvements contre la guerre du Vietnam et des revendications pour les droits civils, les mouvements étudiants exigent des Fondations universitaires qu'elles se retirent de l'armement et de la production du napalm (*Ibid.*). Les mouvements religieux constituent de leur côté des portefeuilles et des fonds pacifistes tels que le *Pax world fund* (*Ibid.*).

Comme l'indique la figure suivante, l'investissement éthique demeure élevé aux États-Unis. Les filtres utilisés par les sociétés de gestion s'appliquent en premier lieu au tabac et à l'alcool. L'investissement responsable est très hétérogène : ils concernent les relations de travail, l'environnement, les opportunités de travail, les droits humains ou encore les impacts sur la communauté (Social investment forum, 2003).

Graphique 1 : Actifs filtrés gérés par des sociétés de gestion de placements qui appliquent des filtres aux États-Unis (2003) (Social investment forum, 2003)



(Extrait de Gendron *et al.*, 2004)

– L'investissement et le placement responsables au Canada

La finance responsable sous sa première forme, l'investissement éthique, est apparue au Canada au cours des années 1970 dans les milieux religieux (Belem et Bouslah, 2003). Selon Diane Boudreault[97], le courant de l'actionnariat engagé est arrivé récemment au Québec. Les interventions d'Yves Michaud, surnommé le « Robin des Banques », ont permis des avancées dans le domaine de la gouvernance des banques. Selon la présidente du RRSE, c'est probablement ce mouvement qui s'est davantage démarqué au Québec dans les années 1980. M. Michaud a d'ailleurs mis sur pied l'APÉIQ, l'Association des petits épargnants et investisseurs du Québec, qui vise en premier lieu la protection des petits investisseurs (Boudreault, 2003).

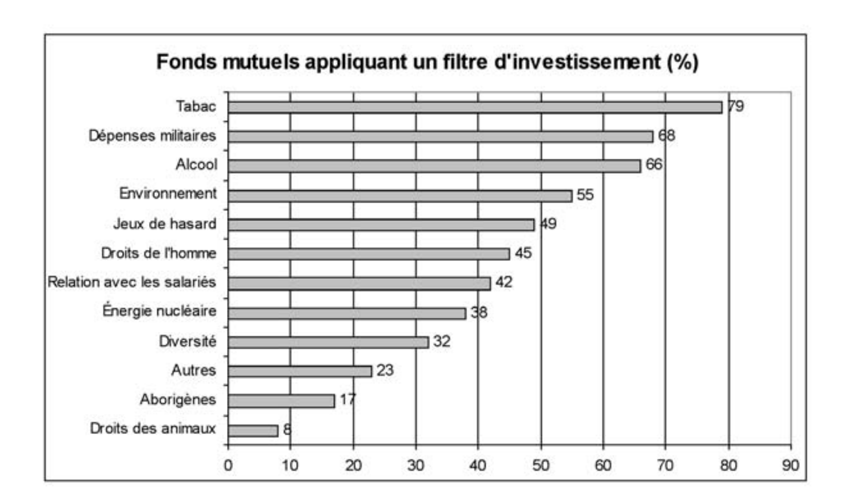
Comme indiqué supra, l'investissement socialement responsable représentait au Canada plus de 51 milliards de dollars canadiens en 2002, ce qui reste marginal comparativement aux États-Unis (MJRA, 2002). Grâce à des agences de finance responsable tels que le Cabinet Mickael Jantzy Research Associates (MJRA) de Toronto, ou encore le Groupe investissement responsable de Montréal (GIR), les actionnaires canadiens sont de mieux en mieux renseignés sur le comportement environnemental et social des entreprises. Si bien qu'ils peuvent investir dans des entreprises qualifiées de responsables socialement et environnementalement par ces agences.

Les fonds communs de placement canadiens sont particulièrement actifs au Canada. Le fonds commun de placement Ethical Funds a présenté en février 2003 une proposition demandant à Alcan de devenir membre de la Coalition pour des économies responsables face à l'environnement, en s'engageant à respecter les dix principes CERES. Ethical Funds était en 2005 en discussion avec Alcan à ce sujet (GIR, 2003).

97. Diane Boudreault est la présidente du Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises (RRSE) qui est décrit dans la partie « La RSE en pratique ».

Tout comme aux États-Unis, l'investissement éthique est toujours dominant aujourd'hui : le tabac, l'industrie militaire et l'alcool arrivent en tête des filtres utilisés par les sociétés de gestion de placements (SIO, 2002). L'investissement responsable se concentre sur d'autres préoccupations sociales et environnementales tels que les droits humains, l'énergie nucléaire, les autochtones et les droits des animaux.

Graphique 2 : Pourcentages d'actifs filtrés gérés par des sociétés de gestion de placements qui appliquent des filtres au Canada (2002) (SIO, 2002)



(Extrait de Gendron *et al.* 2004)

Les pratiques de placement responsable devraient s'accroître dans les prochaines années. En effet, jusqu'à tout récemment, les entreprises canadiennes pouvaient écarter toute proposition à caractère social, ce qui a grandement ralenti le développement de cette forme de placement responsable au Canada. La loi canadienne a été modifiée et permet aujourd'hui le dépôt de résolutions à caractère social pourvu que celles-ci ne

correspondent pas à des requêtes susceptibles de fragiliser la rentabilité de l'entreprise (Gendron *et al.*, 2004).

c. Les entreprises nord-américaines

La publication volontaire de rapports sociaux et environnementaux est une pratique courante au sein des entreprises nord-américaines. Même si la publication de ce type de rapports reste volontaire aux États-Unis et se veut non contraignante, ils s'avèrent être un moyen d'emprise de plus en plus important sur les firmes.

Selon l'étude de Stratos, les pratiques de *reporting* social et environnemental des entreprises canadiennes sont dans les moyennes : le Canada se situe derrière le Japon, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Allemagne, mais devance l'Australie, la France, l'Italie et la Belgique (Stratos, 2002).

Les entreprises nord-américaines publient sur une base volontaire des rapports sociaux et environnementaux. Ces pratiques dites « non contraignantes » pourraient devenir de nouveaux leviers juridiques pour les activistes corporatifs, ce qui pourrait ralentir la diffusion de ce type de pratiques.

d. Les ONG

Plusieurs ONG nord-américaines se sont positionnées par rapport à la responsabilité sociale des entreprises. Amnistie Internationale Canada mène actuellement une campagne pour promouvoir la responsabilité sociale et pour sensibiliser la population canadienne sur les enjeux corporatifs. Greenpeace Canada est aussi un joueur important : ses campagnes contre les OGM ciblent régulièrement des entreprises jugées socialement irresponsables. L'entreprise Monsanto qui s'est montrée particulièrement agressive envers un paysan canadien accusé d'utiliser frauduleusement leurs semences transgéniques (ce qui est d'ailleurs un thème international), fait régulièrement l'objet de campagne de pression.

Aux États-Unis, les ONG tels que Sierra Club ou CorpWatch etc. sont aussi très actives dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. L'ONG Essential Information fondée en 1982 par Ralph Nader, joue un rôle important dans la sensibilisation du public et dans l'observation des comportements d'entreprises. Son réseau *Multinational Resource Cente*r fournit notamment de l'information sur les entreprises états-uniennes aux activistes du Sud.

L'une des caractéristiques des ONG est de rentrer dans des alliances stratégiques avec d'autres acteurs sociaux, notamment les syndicats états-uniens et canadiens pour développer des actions panaméricaines.

Les besoins identifiés par rapport aux enjeux de la RSAE en Amérique du Nord

Les besoins pour le continent nord-américain

Plusieurs défis restent à relever en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Nous reprendrons ici quelques éléments rapportés par les acteurs sociaux qui se sont prononcés sur cette question.

Ainsi, il apparaît que la division au niveau du droit international entre les droits économiques, sociaux et culturels et les droits civils et politiques est un problème qui entrave à une responsabilisation effective des acteurs économiques notamment dans le cadre de leurs activités extraterritoriales. Amnistie Internationale le souligne dans ces publications et cette ONG invite les gouvernements nord-américains à militer pour qu'une telle division s'atténue.

La majorité des entreprises transnationales ont leur siège social localisé aux États-Unis et au Canada. Certaines d'entre elles sont impliquées dans des exactions commises dans des pays en développement où l'État de droit est particulièrement faible. Plusieurs experts internationaux militent pour que le Canada et les États-Unis prennent les mesures nécessaires pour que les entreprises canadiennes et états-uniennes appliquent le droit de

leur pays d'origine dans le cadre de leurs activités extraterritoriales. Ces mesures permettraient de prévenir de tels actes et de responsabiliser les acteurs économiques canadiens et états-uniens en offrant des recours juridiques aux victimes de ces violations. Pour le moment, les ONG militant pour le respect des droits humains (notamment International Labor Rights Fund) par les entreprises transnationales nord-américaines (Coca-cola, Unical, etc.) sont contraintes de s'appuyer sur d'anciennes prérogatives (telle que *The Alien Tort Claims Act* de 1789) pour demander la condamnation de ces firmes.

Les entreprises demandent à ce que seules les mesures volontaires soient promues en matière de responsabilité sociale de l'entreprise et elles demandent à ce que les États reconnaissent leurs « bonnes actions ». Elles se positionnent contre un encadrement réglementaire et contre un référentiel commun en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Les gouvernements pourraient sans aucun doute prendre un rôle plus actif en rendant public les bons élèves de la responsabilité sociale de l'entreprise. La mise en place de formations complètes sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise est en cours dans les écoles de commerce qui forment l'élite économique de demain. Sans passer par l'adoption de mesures contraignantes, les gouvernements peuvent dès lors prendre des mesures qui seraient saluées par les entreprises et les acteurs sociaux.

Note du coordinateur de recherche : le développement d'un mouvement d'entrepreneurs responsables comme Social Venture Network (SVN), qui regroupe quelque 600 membres aux États-Unis, pourrait prendre de l'ampleur. Il s'agit des pionniers et des praticiens d'une RSE avancée [98].

Les besoins globaux

Au chapitre des besoins globaux, l'équipe de recherche nord-américaine estime qu'un référentiel commun en matière de responsabilité sociale de l'entreprise pourrait faciliter sa mise en

98. www.svn.org

œuvre par les acteurs économiques. Un tel référentiel n'existe pas pour le moment ; on voit plutôt la prolifération de ces derniers. Il revient aux organisations internationales de développer un tel référentiel.

Un autre besoin exprimé par l'équipe de recherche d'Amérique du Nord [99] est la nécessité de rendre imputables les outils de responsabilité sociétale de l'entreprise devant des instances internationales.

Responsabilité sociétale en Afrique [100]

La logique de RSAE est un concept très peu connu et partagé dans les milieux des entreprises d'origine africaine

Dans le cadre de cette recherche, les études de cas réalisées montrent qu'en Afrique, la question de la RSAE se pose de plus en plus, notamment avec la vague de délocalisations des grandes entreprises et sociétés transnationales (STN) qui s'implantent dans la plupart des régions où sont produites les matières premières et exploitent souvent abusivement les ressources naturelles. Mais, les initiatives endogènes de RSAE n'existent pratiquement pas encore ou dans le meilleur des cas (isolés et exceptionnels), elles sont peu visibles.

Les quelques actions menées en ce sens résultent généralement des obligations auxquelles ces grandes entreprises sont soumises dans le cadre des législations en vigueur dans leurs pays d'origine (Europe, États-Unis, Japon, etc.). C'est d'ailleurs dans cette logique que certaines organisations de la société civile (OSC) du Nord contribuent à l'émergence de ces questions de RSAE en collectant et en diffusant les informations utiles surtout en faveur des OSC africaines, mais la portée de ces efforts

99. Note du coordinateur de recherche : nous n'avons pas rencontré ce regard dans d'autres continents.

100. Atidegla (Aurélien), *Étude sur la responsabilité sociétale des acteurs économiques*, février 2005.

reste limitée par le fait que c'est essentiellement par Internet que tout se fait.

En ce qui concerne les entreprises locales qui sont généralement de taille petite à moyenne, leurs préoccupations sont plutôt en terme d'approche de management de qualité, notamment dans le cadre des objectifs d'intégration régionale et d'insertion progressive des pays ACP dans l'économie mondiale tels que prévus par l'Accord de Cotonou. Toutefois, ce n'est que dans des cas isolés que certaines d'entre elles sont engagées dans la démarche de certification, de normalisation et d'accréditation en référence aux normes ISO, en attendant que des dispositifs institutionnels adaptés soient mis en place.

Les quelques rares cas d'entreprises locales informées de la RSAE et dont les ambitions vont au-delà des approches de management de qualité pour s'intéresser à la mise en norme suivant certaines références internationales sont limités par l'insuffisance d'informations et de ressources techniques appropriées. Elles se contentent alors des dispositions internes qui leur sont propres et qui encouragent quand même le dialogue entre les différentes catégories d'acteurs.

L'une des particularités du continent africain est la prédominance du secteur non formel caractérisé par une multitude de microentreprises très dynamiques qui jouent un rôle très important en matière de création d'emplois et de réduction de la pauvreté. Pour cette catégorie qui représente 60 et 80 % des emplois, la question de la RSAE n'a de sens que lorsqu'elle s'inscrit dans une logique d'amélioration des conditions de vie et de travail des personnes concernées. Ce qui pose une véritable interrogation sur l'acceptation univoque de la définition de la RSAE car, en définitive, les motivations des acteurs à entrer dans une démarche RSAE ne sont pas les mêmes au Nord et en Afrique.

Les facteurs décisifs qui conduisent à la pratique de la RSAE dans les pays du Nord sont nettement différents de ceux des pays africains

Continent le plus pauvre de la planète, l'Afrique a besoin d'allégement de sa dette, d'aide au développement et de commerce pour lui permettre d'éradiquer la pauvreté [101] et réaliser un développement durable. Une dynamique entrepreneuriale responsable devrait être stimulée. Dans ce contexte caractérisé par une pauvreté grandissante, consécutive au démantèlement des filières agricoles et agro-industrielles ainsi que la déstabilisation du tissu industriel en construction, la responsabilité sociétale des acteurs économiques reflète les soucis d'une grande variété d'acteurs (parties prenantes) comprenant des microentreprises et des PME, des fournisseurs, des ouvriers, des fermiers, des agriculteurs, des exploitants agricoles, des communautés (organisées ou non) à la base, des ONG, etc. Or, les principaux défis au développement durable de ces groupes sont, entre autres, la précarité des conditions de vie, la souveraineté alimentaire, le besoin d'accès aux marchés, la lutte contre le VIH/SIDA, le développement local.

Tous ces défis doivent être relevés dans des contextes où l'application de la législation, des principes de gouvernance démocratique (avec la promotion d'espaces de gouvernance autonome sous-tendus par une participation active des OSC au dialogue politique) et l'activisme de la société civile pour la défense des consommateurs sont très faibles. La conséquence est l'inexistence d'une pression réelle de la part des gouvernements ou des OSC sur les entreprises afin qu'elles tiennent compte des principes de développement durable. D'où la nécessité pour ces groupes d'avoir une approche qui mette en avant la satisfaction des besoins fondamentaux de vie comme partie intégrante de la

101. Malheureusement, des règles commerciales injustes et des contraintes d'approvisionnement ruinent sa capacité de commercer. Par conséquent, elle ne capte aujourd'hui qu'un seul pour cent du commerce mondial (OXFAM, Document d'information n° 80, novembre 2005).

notion de RSAE, contrairement aux pays du Nord dont les défis sont plus portés vers le principe selon lequel « il ne fait aucun mal ». En d'autres termes, il existe une nette divergence entre la teneur principale de l'agenda global de la RSAE et les priorités qui émergent en Afrique.

Dans ces conditions, il apparaît clairement que les processus et les outils qui émergent comme les plus efficaces au niveau global ne doivent pas être systématiquement appropriés pour le continent africain. D'ailleurs, la prolifération des normes et codes internationaux en matière de RSAE et la prise en compte insuffisante des réalités africaines ne font que créer la confusion et la frustration dans le rang des acteurs (aussi bien les grandes entreprises que les PME) du continent.

Actuellement et à la faveur des processus de décentralisation en cours dans de nombreux pays africains, des espaces de dialogue centrés sur le développement local se construisent et sont appelés à faire face aux défis évoqués plus haut. Ainsi, il est à espérer que si les différents acteurs au niveau local s'engagent efficacement dans le cadre d'un partenariat « multi-acteurs », ils faciliteront ce qu'il convient d'appeler la « RSAE silencieuse » qui pourra émerger à partir des principes et des valeurs locales ou nationales pour se régionaliser, voire s'internationaliser.

Les besoins identifiés et les perspectives en matière de RSAE dans le contexte africain

Sur la base de l'état des lieux réalisé, des constats et analyses qui en découlent, un certain nombre de besoins spécifiques apparaissent comme priorités pour le continent pour relever les défis en matière de RSAE.

Un agenda propre de RSAE pour l'Afrique

Compte tenu des exigences du contexte africain et de l'émergence de tensions entre l'agenda international et les défis de la RSAE pour la promotion d'un développement durable en Afrique, il est une impérieuse nécessité de concevoir un agenda propre, basé sur l'analyse des défis propres que les pays africains

doivent relever et des expertises existantes. Un tel agenda doit reposer sur la nécessité d'implanter les pratiques de RSAE dans les réalités africaines marquées par la prédominance de la pauvreté, l'inégalité croissante entre riches et pauvres, les faibles niveaux d'éducation et de santé, les défis de la gouvernance démocratique, la propagation du VIH/SIDA et le nombre impressionnant des micro-entreprises et PME.

La conception de cet agenda devra mettre en avant la contextualisation de la définition de la RSAE et son opérationnalisation à partir des principes et valeurs inspirés des réalités africaines sans toutefois se déconnecter des initiatives en cours au niveau international. Par ailleurs, il doit tenir compte des innovations qui émergent sur le continent dans le domaine et surtout découvrir « la RSAE silencieuse » qui est en train de se développer pour l'améliorer.

Enfin, des efforts d'information et de sensibilisation sur l'importance de la prise en compte de la démarche RSAE dans la promotion du développement doivent être faits à tous les niveaux afin de créer une atmosphère de sensibilité et de veille permanente de tous les acteurs sociaux sur les effets et les impacts liés aux pratiques des entreprises quelles que soient leur taille et l'envergure de leurs activités.

Dans cette logique, les ONG, les syndicats et les organisations de consommateurs ont un rôle déterminant à jouer, et ce, avec la collaboration des gouvernements (aux niveaux local et central), du patronat sans oublier les chambres de commerce et d'industrie.

Des activités de recherche, d'échange d'expériences et de mise en réseaux

Des activités de recherche approfondie et d'études de cas sur les conditions qui favorisent les pratiques de RSAE et leur développement avec un impact réel sur l'Afrique sont nécessaires pour avoir une connaissance appréciable des principaux acteurs, de leurs initiatives, des difficultés rencontrées, des facteurs de succès et d'échecs. Ces activités doivent être promues dans une

logique de recherche – action suivant laquelle des expérimentations de cadre de dialogue multi-acteurs vont se faire suivant des approches qui facilitent la comparaison et la capitalisation des expériences.

Ces expérimentations peuvent également s'appuyer sur des visites d'échanges d'expériences, les analyses de cas, des ateliers d'apprentissages mutuels et de co-conception. Ce qui permettra de développer un cadre conceptuel et méthodologique de dialogue élargi (à la base) entre les parties prenantes qui favorisent la RSAE au niveau national et sous-régional. Des programmes collaboratifs Sud-Sud et Nord-Sud seraient très utiles à cet effet. Car, la RSAE ne peut pas continuer à être une matière exclusive aux conseils d'administration des grandes entreprises qui acceptent suivant leurs intérêts de financer ou non des processus de réflexion et d'action visant à promouvoir une démarche RSAE. Il faudra absolument assurer la participation des acteurs aussi différents que les gouvernements locaux, nationaux ou régionaux, les microentreprises et PME, la société civile, les syndicats, le secteur privé et les communautés locales.

Cela suppose un véritable partenariat et un engagement efficace de chacun et de tous, sur la base d'une définition claire des rôles et responsabilités (individuels et collectifs) qui tient compte des gains mutuels et réciproques avec des critères de transparence élaborés de façon concertée.

En appui à ces efforts de recherche-action et de construction de partenariat, un système d'informations efficace doit être conçu et mis en œuvre afin de répertorier par pays et par région les initiatives de RSAE en cours, de partager les informations sur ces initiatives en vue de faciliter leur mise en réseau.

À moyen ou à long terme, l'ensemble de ce dispositif doit évoluer vers la mise en place d'observatoires régionaux de RSAE dont les études de faisabilité auraient été réalisées, selon l'évolution des dynamiques de dialogue et des besoins exprimés. Une collaboration étroite entre ces observatoires régionaux et une harmonisation des normes et pratiques permettra à terme de

créer un observatoire africain qui centralise les données et informations pour les mettre à la disposition de tous les acteurs concernés.

Note du coordinateur de recherche : une étude plus approfondie sur des situations spécifiques dans certains pays africains plus avancés en matière de RSE, ce qui n'a pas été possible dans le cadre de la mission actuelle, pourrait révéler des développements concrets intéressants.

Responsabilité sociétale en Europe des dix nouveaux pays membres

La grande majorité des informations déjà reprises dans ce livre sont tirées de l'expérience européenne, et principalement de l'ex-Europe des 15. Nous consacrerons donc cette partie « continentale » uniquement à brièvement explorer la spécificité des dix nouveaux arrivants de l'Union européenne.

L'UE-10

Le développement de la RSAE est encore trop récent dans cette nouvelle partie de l'Union européenne pour permettre à ce stade une mise en action des acteurs économiques autres que les grandes entreprises. Sur base de nos propres investigations sur place [102] ainsi que d'un rapport [103] publié par le International Business Leaders Forum, nous pouvons esquisser la situation suivante.

Nous assistons au même phénomène qu'en Asie et en Amérique latine : de manière générale, ce sont principalement les grandes sociétés transnationales étrangères qui ont introduit ce type de comportement dans l'UE-10. Au départ, elles ont posé des gestes de nature philanthropique. Dans un second

102. Et principalement du groupe de dialogue qui s'est tenu à Bratislava.
103. *From transition to accession : the experience of CSR in Central and Eastern Europe*, IBLF, novembre 2002.

temps, elles ont mis en œuvre des actions variées tournées vers la communauté. Un troisième type d'apport, plus significatif encore que les deux premiers, a été leur apport en termes de transfert de compétence de gestion et de procédés technologiques.

Nos sources sur place constatent cependant qu'il existe une grande différence dans la manière de comprendre et de mettre en pratique la RSE entre des pays comme la Pologne, la Tchéquie, la Slovaquie, la Hongrie et d'autres (comme la Roumanie, la Bulgarie, l'ancienne Yougoslavie) où les choses sont moins avancées.

Une organisation bulgare de chefs d'entreprises actives en RSE nous décrit ainsi la situation dans leur pays [104].

La plupart des entreprises bulgares comprennent l'éthique commerciale comme un système de principes simples et logiques pour le comportement d'entreprise. Cela signifie : travailler en compétition régulière ; pas d'obligations envers l'État ; des bénéfices transparents ; un paiement correct des obligations aux employés, aux partenaires et aux fournisseurs ; des soins de santé, de la sécurité et de la prospérité pour tous ceux liés avec les activités de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, les stratégies à long terme pour le développement de l'entreprise sont étroitement liées aux questions sociales à un point tel qu'elles déterminent la structure de la région où elles sont installées. Quelques entreprises ont même ouvert des postes spécifiques responsables de la coordination et du développement d'activités à caractère social.

Beaucoup d'entreprises ont un système de recyclage du papier et des déchets faisant partie de leur politique en faveur de l'environnement. L'utilisation du papier est réduite au minimum ; les bureaux sont construits de façon à tirer le maximum de la lumière naturelle et sont chauffés par des dispositifs permettant

104. Projet d'intervention pour le Forum des chefs d'entreprise bulgares.

d'économiser l'énergie. Un certain nombre d'entreprises ont investi des sommes destinées à conserver et à améliorer l'environnement dans leurs régions. »

En outre, le terreau économique de ces nouveaux pays européens est, comme en Amérique latine ou en Asie, composé d'une grande proportion d'entreprises moyennes, petites ou très petites. La difficulté d'accès de sociétés de ces tailles à des démarches RSE s'y constate donc également fortement.

Concernant l'implication d'autres acteurs économiques, nous avons vu plus haut[105] des données quantitatives sur le taux de syndicalisation de cette nouvelle partie de l'Union européenne (à savoir un ratio de couverture[106] moyen pour l'UE-10 atteignant seulement la moitié de celui de l'UE-15). Le monde des ONG ainsi que celui des organisations de consommateurs apparaît comme faible et peu développé. Nous n'avons pas d'indication selon lesquelles ces trois types d'acteurs s'impliqueraient dans une dynamique de RSAE. Il semble même que les enjeux de RSE (prendre soin de questions environnementales ou sociales) soient considérés comme un luxe juste accessible pour les pays fortement développés.

Nos sources locales estiment que le scepticisme est le plus grand défi en matière de développement de la RSE et RSAE en Europe centrale et de l'Est. En effet, il semblerait que la transition du communisme vers l'économie de marché ait été marquée par des « comportements de type mafieux », suite auxquels « des requins » ont mis la main sur bon nombre d'entreprises. Dès lors, il est très difficile pour les parties prenantes (journalistes, ONG, etc.) de croire qu'une entreprise puisse être animée de motivations positives. À ajouter cela au fait que, ici comme d'ailleurs, on a assisté à de pures opérations de relations publiques de la

105. Cf. la partie « Responsabilité sociétale des organisations syndicales ».
106. Défini comme le nombre d'employés couverts par un accord collectif par rapport au nombre d'employés total du secteur.

part de certaines compagnies sous couvert de RSE. Nos sources perçoivent néanmoins une évolution positive : depuis les années 1990, on assiste au passage d'une période de corruption généralisée vers une période de lutte anti-corruption, laquelle devrait donner bientôt place à une période favorable à la RSE.

Troisième partie

Constats et enseignements de notre recherche

1.
Synthèse des constats tirés des cinq études continentales

Cette étude de l'état des lieux de la RSAE sur cinq continents nous a menés à un certain nombre de constats que nous synthétisons ci-après.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

1. La base historique de la RSE est assez similaire dans la plupart des continents : philanthropique et caritative. L'émergence d'une nouvelle forme de RSE a eu lieu aux États-Unis et s'est ensuite progressivement répandue, via les entreprises transnationales, vers les autres continents.

2. Hormis en Amérique du Nord où elle a émergé sous sa forme nouvelle et hormis bon nombre de pays de l'Union européenne où elle est maintenant bien à l'ordre du jour, la pratique de la responsabilité sociétale des entreprises est encore naissante dans les autres continents, voire inexistante en Afrique [1].

3. Dans chaque continent, il existe une grande disparité dans la manière de comprendre et de mettre en pratique la RSE.

1. À l'exception notable de l'Afrique du Sud, qui peut être sur ce plan assimilée aux pays européens.

Certains pays sont clairement à la traîne, d'autres clairement à l'avant-garde de leur espace géographique comme l'Angleterre et les pays nordiques au sein de l'ex-UE 15, la Pologne dans l'UE 10, le Japon pour l'Asie, l'Argentine, le Brésil, le Chili pour l'Amérique latine, l'Afrique du Sud pour le continent africain.

4. Le contexte institutionnel joue un rôle non négligeable dans le développement de la RSE. De même, les contextes relationnels entre les divers acteurs économiques (pouvoirs publics, entreprises, organisations syndicales, organisations représentant la société civile…) sont éminemment différents dans les continents étudiés. On pense par exemple ici à l'existence ou non d'un dialogue social. Et ce sont également ces contextes relationnels, plutôt coopératifs ou plutôt confrontatifs entre certains acteurs, qui se montreront plus ou moins favorables au développement d'une RSE de qualité.

5. Quel que soit le continent, on constate que chaque pays aura ses propres priorités en matière de RSE, en fonction de ses réalités sociale et environnementale. Dans les espaces socio-économiques moins développés sur le plan matériel, bien que la situation écologique soit parfois inquiétante, les questions environnementales liées à la RSE passent loin à l'arrière-plan devant l'urgence d'instaurer des standards sociaux plus élevés.

6. Des normes commencent à émerger mais elles sont encore peu nombreuses, peu standardisées et peu utilisées, surtout sur les aspects sociaux de la RSE. En outre, la grande majorité de ces normes sont conçues pour les très grandes entreprises alors que, dans la plupart des continents, le terreau économique est majoritairement constitué de petites et moyennes entités.

7. La RSE est d'ailleurs encore très majoritairement le fait de grandes et très grandes entreprises, la plupart du temps transnationales. Les PME, qui constituent pourtant l'énorme majorité des entreprises, et certainement dans les continents moins développés, ne sont que très rarement impliquées dans une démarche explicite de RSE. La raison principale, du moins dans les continents moins avancés sur le plan matériel, en est que la plupart

d'entre elles sont des entreprises de subsistance. Par ailleurs, les démarches et standards RSE restent encore insuffisamment dessinés à destination des PME.

8. Les grandes entreprises transnationales du Nord ont tendance à transplanter leur modèle RSE vers le Sud ou l'Est, dans d'autres espaces où elles sont implantées, ce qui, la plupart du temps, ne correspond pas vraiment aux besoins locaux. Les définitions et normes de la responsabilité sociale dont elles sont porteuses devraient souvent être adaptées pour prendre en compte les réalités socio-économiques et culturelles des autres continents.

9. Parfois les entreprises restent isolées dans leur démarche RSE, parfois elles engagent des partenariats avec d'autres acteurs économiques intéressés par le comportement de l'entreprise. Ces acteurs, habituellement appelés « parties prenantes », peuvent être des ONG, des syndicats, des organisations d'actionnaires, des organisations de consommateurs, des acteurs publics comme des collectivités locales…

10. Dans tous les continents, la RSE pâtit de certaines pratiques uniquement destinées à être utilisées en termes d'image ou de stratégie commerciale, mais ne répondant pas aux besoins locaux et n'ayant aucune relation avec l'activité principale de l'entreprise et son mode de mise en œuvre, c'est-à-dire avec les réelles nuisances environnementales ou sociales que celui-ci peut éventuellement provoquer.

11. On considère de plus en plus que les dynamiques RSE sont généralement d'autant plus qualitatives qu'elles affrontent les besoins réels ; ceci implique le plus souvent d'inclure dans la démarche, à un niveau ou à un autre, les bonnes parties prenantes.

12. Dans les continents moins développés sur le plan matériel, de nombreux enjeux sociaux n'étant pas suffisamment rencontrés par les autorités publiques ou les lois n'étant pas mises en application, la RSE est vue comme la seule possibilité d'aider les populations de manière complémentaire aux politiques

insuffisamment mises en œuvre. On peut émettre l'hypothèse que plus le niveau de développement est faible, plus grande est la perception du besoin de la participation des entreprises au développement de la communauté comme expression de leur RSE.

13. Globalement, les entreprises souhaitent pouvoir initier des démarches RSE sur base volontaire et adaptée à leur situation ; et globalement toujours, un bon nombre de parties prenantes souhaitent une uniformisation des standards qui permettrait de mieux estimer les démarches RSE des entreprises, voire des réglementations qui permettraient éventuellement de sanctionner certains comportements des entreprises transnationales dans le cadre de leurs activités extraterritoriales.

14. La mise en place d'une activité de RSE demande l'engagement ferme de la direction de l'entreprise, l'inclusion de cette politique dans sa stratégie à long terme et l'organisation adéquate de la collaboration avec les parties prenantes. Par ailleurs, il est utile de promouvoir des activités RSE basés sur l'intuition et l'initiative personnelle des collaborateurs et sur les besoins et les opportunités *ad hoc*.

La responsabilité sociétale des acteurs économiques (RSAE)

15. De leur côté, sur certains continents, certaines parties prenantes rentrent de plus en plus dans une démarche proactive où elles sont elles-mêmes les initiatrices de démarches visant l'éthique des entreprises. Ces démarches sont initiées en mode de coopération ou de confrontation.

16. On constate clairement l'implication de ces autres acteurs économiques en Amérique du Nord et dans l'UE 15. Il existe à ce niveau de bonnes similitudes entre l'Amérique latine, l'Asie, l'UE 10 et, dans une mesure moindre encore, l'Afrique : dans ces zones géographiques, les acteurs de la société civile sont encore peu présents, peu organisés, et la globalité des acteurs

économiques – entreprises non comprises – n'ont pas de pratiques tournées vers la RSAE. Néanmoins, dans certains espaces, une réflexion commence à naître.

En outre, et s'appliquant plus particulièrement à la situation de l'Europe de l'Ouest, nous identifions les tendances suivantes.

Les besoins principaux pour mener à bien ou développer ces démarches innovantes de RSAE sont majoritairement d'ordre financier pour les acteurs petits ou moyens ; pour les gros acteurs (entreprises, acteurs institutionnels), c'est plus de la qualité de l'implication qu'il est question (la démarche fait-elle partie des priorités et donc du système de gestion ?).

On constate ainsi que l'on se trouve de manière classique devant la situation suivante :

– soit l'initiative est le fait de petites structures spécialisées (ONG, micro-organisations de consommateurs, petites entreprises…) et celles-ci montrent la plupart du temps les caractéristiques suivantes :

- forte motivation ;
- grande expertise ;
- choix d'une action impactant les enjeux de fond et le long terme ;
- endurance dans l'action ;
- la responsabilité sociétale est le plus souvent le « cœur de métier » ;
- confiance du public ;
- tendance à mener son action propre sans partenariat avec d'autres types de parties prenantes ;
- faibles moyens financiers (pas ou peu de financement structurel, pas ou peu de soutien des pouvoirs publics, cotisations réduites des membres…) ;
- instabilité de l'organisation dans le temps.

– soit l'initiative est le fait de plus grandes structures (grandes entreprises, organisations syndicales, acteurs institutionnels…) et l'on se trouve face aux caractéristiques suivantes :

- motivation moyenne à marginale ;
- expertise moyenne à faible ;
- choix d'une action impactant les enjeux de fond ou « la devanture » et sur un terme plus ou moins long ;
- parfois action « one shot » ;
- la responsabilité sociétale ne fait pas partie des priorités stratégiques ni du système de gestion ;
- méfiance du public ;
- tendance à mener son action propre sans partenariat avec d'autres types de parties prenantes ;
- grands moyens financiers théoriques, mais les moyens investis dans l'action sont limités en fonction de la motivation ;
- instabilité de la démarche RSAE dans le temps ;
- tentation de récupération marketing ou publicitaire des attentes des consommateurs démesurée par rapport à l'action réelle de l'entreprise.

Concernant les possibilités de développer des démarches RSE et RSAE de qualité et les besoins nécessités pour ce faire, nous renvoyons le lecteur au chapitre 3 de la partie 2 du présent document, où les études continentales ont été synthétisées[2].

2. Cf. la partie « Situation continentale en RSE et en RSAE ».

2.
Enseignements tirés des groupes de dialogue dans l'Union européenne

Cela a été mentionné en préambule, ce livre est le condensé des résultats de deux recherches. L'une de celles-ci a permis d'aller plus en profondeur dans la réalité européenne et, en outre, de confronter certains enseignements émanant de la recherche à l'avis des acteurs économiques eux-mêmes lors de trois « groupes de dialogue » entre parties prenantes tenus successivement à Bratislava, Lille et Bruxelles. Ces rencontres ont regroupé trente-deux personnes, de multiples nationalités, en provenance des grandes entreprises, PME, ONG, syndicats et bureaux de consultance. Trois axes de réflexion ont été soumis à leur perception [3] :

– Qu'est-ce qu'un processus RSE de bonne qualité ?
– Les problèmes à développer une RSE de qualité.
– Les facteurs favorables à une RSE de qualité.

Ce chapitre présente les éléments perçus comme les plus déterminants par les participants à ces trois groupes de dialogue.

3. Éléments de méthodologie : un certain nombre d'éléments ont été proposés à l'appréciation et à la hiérarchisation des participants aux groupes de dialogue. La possibilité leur était donnée d'ajouter également des éléments non déjà identifiés. Les participants votaient individuellement sur leurs appréciations, celles-ci étaient mises en commun, puis les votes étaient soit confirmés, soit modifiés.

Qu'est-ce qu'un processus RSE de bonne qualité ?

Nous avons vu auparavant comment la RSE était comprise et comment elle était mise en action. Voyons maintenant comment les parties prenantes qui ont participé à nos groupes de dialogue considèrent les conditions idéales d'une démarche RSE[4].

Conditions considérées comme très importantes

Les premières conditions qui sont déclarées comme cruciales sont que la démarche RSE soit tout sauf ponctuelle et portée par une petite partie de l'entreprise (une personne, ou un service). Au contraire, pour nos participants, il est crucial que la démarche soit une dynamique de long terme et portée par la globalité de l'entreprise : le management, le personnel et, idéalement les actionnaires. Il est également considéré comme central que la stratégie RSE soit reliée au métier de l'entreprise et intégrée dans le système de gestion.

Comme moyen pour atteindre le cadre précité, une communication efficiente vers le personnel est considérée comme nécessaire (et on peut imaginer qu'une telle communication vers les actionnaires l'est tout autant…).

De manière à déterminer le contenu de la démarche RSE, nos participants estiment nécessaire de procéder à une évaluation de tous les impacts, positifs et négatifs, actuels ou potentiels, des retombées sur la société des activités de l'entreprise. Parallèlement, ils estiment tout aussi nécessaire de démarrer avec une identification des aspects sociaux et environnementaux qui sont implicitement ou explicitement compris dans la mission de l'entreprise. Car ils estiment que la démarche RSE se doit d'être en harmonie avec la vision, les valeurs, la mission de l'entreprise. On se trouve ici devant la demande d'un regard sur

4. Les tableaux de résultats complets et les conditions méthodologiques sont consultables sur la page du Chantier RSAE sur le site du PSES : http://respsoc.socioeco.org/fr/

soi à deux niveaux fondamentaux : sa raison d'exister et la manière dont on existe.

Nos participants considèrent aussi comme très important qu'un responsable de la démarche soit désigné en interne.

Après avoir, dans ce premier temps, bâti la démarche RSE en fonction d'elle-même, l'entreprise se tourne alors vers l'extérieur avec le choix réfléchi de parties prenantes à intégrer dans le processus, à un ou des niveaux à déterminer. L'importance d'engager un dialogue de qualité avec ces parties prenantes a également été soulignée. Ce qui devrait faciliter la rencontre avec une autre dimension considérée comme importante : le besoin de mettre la démarche RSE en perspective avec le contexte social de l'entreprise (les besoins spécifiques de la communauté locale et de l'environnement local également).

Un groupe a fait émerger une dimension qui n'a pas été proposée au discernement des autres groupes, celle de la nécessité d'associer démarche RSE et compétitivité.

La publication d'un rapport sociétal a été également considérée comme importante.

Si l'on se réfère aux éléments identifiés ci-dessus comme étant nécessaires à une RSE de qualité, un portrait idéal pourrait être dressé de la manière suivante. Une conscientisation sur l'importance d'une démarche RSE percole dans l'entreprise. Elle est le fait soit des dirigeants, soit d'actionnaires, soit du personnel. Les dirigeants de l'entreprise qui sont ainsi parties prenantes de la démarche, nomment en interne un ou une « responsable RSE » ou assument personnellement cette fonction. Ils connaissent les impacts positifs, y compris sur leur compétitivité, de la démarche et la dirigent en ce sens. Dans la définition de la démarche, ils entrent en dialogue avec des parties prenantes sélectionnées de manière à encore mieux identifier tous les impacts sociétaux de leur activité d'entreprise ainsi qu'à mieux connaître les éventuels besoins locaux spécifiques. Les syndicats sont également impliqués. La direction dessine une stratégie RSE de long terme

en relation avec son cœur de métier, sa vision et ses valeurs, et l'intègre dans la gestion globale ; l'entreprise communique en interne sur cette stratégie et sa mise en œuvre. En bout de course, ils veillent à ce que soit publié un rapport sociétal détaillant la démarche et ses effets.

Conditions considérées comme moins importantes

Pour mémoire, citons les éléments qui avaient été identifiés comme des facteurs possibles d'une démarche RSE de qualité mais n'ont pas été plébiscités unanimement :

– une grande motivation interne ;

– un dialogue entreprises/parties prenantes sur ce que les uns souhaitent et ce que les autres peuvent réaliser ;

– une grande adaptation aux besoins externes ;

– l'instauration d'une stratégie RSE ;

– la mise en perspective en fonction de la taille, du secteur, du contexte de l'entreprise.

Ces éléments sont donc considérés comme importants mais non cruciaux.

Conditions ne faisant pas l'objet d'un consensus ou d'un intérêt partagé

Ces conditions sont principalement les suivantes :

– la démarche doit être gagnant/gagnant pour toutes les parties ;

– une décision consensuelle ;

– un contrôle externe indépendant ;

– l'implication des trois secteurs (acteurs – autorités publiques – société civile).

Ici, on se trouve dans ce qui pourrait apparaître comme un nœud pour certaines parties prenantes. En effet, c'est sur ces éléments que les participants réunis autour de la table de dialogue se sont le plus séparés. Il semble que les entreprises puissent mettre en œuvre des démarches RSE qui soient intéressantes pour certaines parties prenantes mais au détriment d'autres… Et les décider de manière unilatérale, sans forcément de recherche

de consensus avec les parties intéressées. Il semble que, pour les entreprises, avoir entendu les *desiderata* des parties prenantes est suffisant. Ensuite, il leur revient de définir la démarche RSE. En outre, les entreprises ne voient pas la nécessité de se soumettre à un contrôle externe indépendant.

Essayons d'imaginer la position des autres parties prenantes. On le sait, les ONG, par exemple, peuvent être fort attentives à ce que, dans sa démarche RSE, une entreprise ne mette pas en exergue un point alors que, par ailleurs, elle nuit à d'autres aspects, parfois à leurs yeux plus importants. On pense à une entreprise qui aurait une politique de mécénat culturel important tout en licenciant du personnel pour cause de manque de rentabilité. Ou une autre qui mettrait un point d'honneur à engager une certaine proportion de personnel handicapé léger mais qui choisirait des modes opératoires hyper-polluants alors que des alternatives existent…

En outre, les ONG sont particulièrement demanderesses d'un contrôle externe indépendant, du moins si l'entreprise communique sur sa démarche RSE. Mais elles ne sont pas les seules : l'enquête PLEON déjà citée nous donne les informations suivantes : une majorité absolue (59 %) des parties prenantes veulent que les rapports de RSE soient vérifiés par un « corps professionnel d'assurance ou de vérification » tandis que près de 22 % ne pensent pas que ces rapports devraient être vérifiés en externe. Ce sont les analystes financiers et les investisseurs qui sont le plus fortement en faveur de la vérification des rapports. Ils ont évidemment besoin d'information fiable pour leur travail. Les plus grands sceptiques sont les employés.

Condition considérée comme superflue par la majorité

Que la démarche soit mise en route indépendamment de la compétition est un élément qui a été tout à fait nié. Philosophons sur ce point. Il existe un point de vue « idéaliste » suivant lequel un management sensible aux questions éthiques sur le principe devrait être capable de lancer une démarche RSE

même si celle-ci, pesant sur ses coûts, devait la mettre à court terme en position plus difficile dans son champ concurrentiel. L'idée sous-jacente à cette vision s'enracine dans le religieux : l'homme doit faire ce qu'il doit, peu importent les circonstances ; et c'est cette attitude « juste » qui lui assure dans le futur les meilleures circonstances [5]. Traduit en langage économique, cela se rapprocherait de ceci : les managers qui ont identifié des enjeux éthiques, par exemple des nuisances écologiques ou sociales que commet leur entreprise, ont le devoir moral d'arrêter ces nuisances, quel que soit le coût de l'opération, et de réparer le mal qui a déjà été fait ; c'est cette conduite « juste » qui assurera la pérennité et le succès futur de l'entreprise.

Nos groupes de dialogue se sont donc montrés très éloignés de cette vision. Et également éloignés du positionnement indiqué plus haut [6] où 60 % des CEO interrogés répondaient : « même en basse conjoncture ». Il est vrai que ce genre de « profession de foi » est sans doute plus facile à faire devant un questionnaire-papier qu'en petit groupe…

Après avoir identifié les bonnes conditions de mise en route d'une démarche RSE de qualité selon nos participants, nous abordons maintenant la question de savoir ce qui empêche usuellement l'entreprise de mener tout ceci à bien.

Les problèmes à développer une RSE de qualité

Problèmes considérés comme très importants

Les problèmes qui ont tendance à empêcher la mise en place d'une démarche RSE de qualité sont perçus par nos participants comme globalement reliés à la confiance, à la compréhension et à l'engagement des uns et des autres. Mentionnons ces avis, dans l'ordre de leur importance telle que perçue par nos participants :

5. Vision voisine de la maxime « Aide-toi, le Ciel t'aidera ».
6. Cf. l'enquête de PricewaterhouseCoopers.

– Le management ne comprend que très imparfaitement les enjeux et les possibilités de mise en pratique de la RSE.

– Sans doute provoquant ce qui précède, arrive ensuite le constat de la multiplicité des approches et des standards reliés à la RSE associée à la faiblesse de la terminologie et des définitions, tout ceci prêtant à confusion pour les managers peu informés.

– Les entreprises qui s'y sont essayées estiment grande la difficulté à effectivement mettre en œuvre la démarche RSE décidée.

– Les synergies avec les parties prenantes, considérées comme un des gages d'une démarche de qualité, sont rendues difficiles à cause du manque de confiance historique entre ces acteurs si différents que sont les entreprises, les ONG, les organisations de consommateurs, d'actionnaires militants, les organisations syndicales, etc. Et en tête de ce manque de confiance arrive l'impression qu'ont les entreprises que les parties prenantes qui les approchent ne sont pas suffisamment professionnelles ainsi que des doutes sur leur représentativité.

– Les autorités publiques ne sont pas soutenantes (ceci est surtout ressenti dans l'Europe de l'Est).

– Les partenaires d'affaires ne sont pas engagés dans la RSE.

– Les consommateurs ne sont pas assez conscientisés et ne manifestent donc pas leurs choix éthiques par des comportements d'achat.

– Un risque est considéré comme important : celui de voir un bon nombre d'entreprises démarrer des démarches RSE de surface, ce qui est parfois appelé *greenwashing*. Ce type de pratique rend confus le consommateur ainsi que d'autres entreprises et accroît la difficulté de comprendre comment la RSE peut être de qualité.

– Ce n'est pas tellement le manque de bonnes pratiques qui est identifié comme un problème mais plutôt le manque d'analyse et de communication de ces analyses (forces/faiblesses) qui est identifié comme manquant.

À l'aide de ces différents éléments, tentons de dessiner le portrait d'une entreprise à démarche RSE pauvre ou minimaliste. L'entreprise la plus éloignée d'une bonne démarche RSE est celle où les dirigeants n'ont qu'une connaissance très approximative de ce qui peut être fait. Ils respectent une tradition d'entreprise ou font au mieux de ce qu'un dirigeant plein de bonne volonté croit pouvoir faire et ne se sont pas mis en lien avec des réseaux d'entreprises spécialisés sur les questions RSE ni avec les parties prenantes. Ils ne se connectent pas au « terrain » car se méfient des organisations de la société civile dont ils pensent que les intentions vont leur coûter trop cher, ou ne sont pas claires, ou sont idéalistes et pas en lien avec leur réalité, et de toutes façons ces gens sont peu professionnels (comment leur faire confiance) ou peu représentatifs, et en outre leur apparaissent comme conflictuels par essence, ou seront trop encombrants dans la suite du processus… Ils ne sont pas guidés ou aidés par les pouvoirs publics qui devraient pourtant être porteurs de la conscience collective et favoriser la prise en compte d'enjeux collectifs par tous les acteurs. Ils n'identifient aucun intérêt chez leurs actionnaires sur ces enjeux ni chez leur personnel et sont eux-mêmes le nez sur le guidon avec des enjeux exclusivement de rentabilité financière à court terme, voire de survie. Ils ne voient pas non plus une demande du marché, les consommateurs ne manifestant pas concrètement leurs choix éthiques. Personne d'ailleurs n'a jamais pu leur prouver que, du seul point de vue de l'entreprise, une démarche RSE était, si pas rentable, du moins équilibrée financièrement. Et personne ne peut leur dire ce qui marche et ce qui marche moins, ou pas du tout. Ils ne voient finalement pas les avantages de cette fameuse RSE dont on parle tant ! Et d'ailleurs, ils n'en connaissent pas vraiment de bons exemples proches de leur réalité. Et s'y perdent dans les différentes définitions et approches. D'ailleurs, il semble que, si décider d'une stratégie RSE n'est déjà pas chose facile, la mettre en application est encore autre chose. On se heurte à de multiples résistances et cela coûte. Ils ne se sentent pas poussés par

leurs pairs, car ils ont remarqué que sur cent chefs d'entreprises présents dans les colloques traitant de RSE, une petite minorité seulement peut réellement prétendre être entrée en action. De plus, ces dirigeants ont pu observer que certaines entreprises étaient devenues la cible de campagnes médiatiques parce que, soi-disant, la démarche RSE adoptée n'avait pas l'heur de plaire à telle ou telle organisation dite représentative de la société civile. Il vaut mieux donc ne pas bouger que de prendre le risque de se trouver exposé. Si même de temps à autre, un dirigeant de PME s'intéresse à la chose, il est vite découragé par l'inadéquation des propositions actuelles de RSE par rapport à sa réalité et ses possibilités.

Problèmes considérés comme moins importants

Pour mémoire, citons les éléments qui n'ont pas été plébiscités unanimement comme des problèmes :

– Le coût du processus RSE : étonnant peut-être, intéressant sûrement, le coût de la démarche n'a pas été unanimement considéré comme un obstacle parce que les participants ont estimé que chaque entreprise pouvait entamer une démarche RSE en rapport avec ses possibilités financières.

– La peur (surtout pour les PME) de devenir moins compétitif : la même estimation que ci-dessus adoucit également la possibilité de devenir moins compétitif si l'on s'engage en RSE.

– Un faible sens des parties prenantes sur l'intérêt de la RSE : ceci n'est pas perçu comme un grand obstacle pour des entreprises qui se sentent à même de se motiver et de décider par elles-mêmes de leur stratégie RSE.

– La multiplicité des approches et des standards : encore une fois, les entreprises estiment pouvoir lancer une démarche RSE adaptée à leur situation, et donc ne tenant pas vraiment compte d'éventuels standards généraux.

Problème considéré comme non important

Le manque d'exemples RSE n'a pas été considéré comme un obstacle valable : les participants aux groupes de dialogue

estiment que les entreprises intéressées peuvent trouver de l'information à suffisance.

Les facteurs favorables à une RSE de qualité

Facteurs considérés comme très importants

Les facteurs les plus favorables à une RSE de qualité sont identifiés comme suit par nos participants :

– répandre la connaissance des bonnes pratiques ; faire connaître l'existence de modèles, de pionniers, etc. ;

– un chef d'entreprise engagé ;

– la pression des consommateurs à travers des choix de consommation responsable ;

– la perception de l'impact des impasses écologiques (changement climatique, épuisement des ressources naturelles, biodiversité…) ;

– la perception de la croissance des inégalités entre le Nord et le Sud et à l'intérieur de nos pays ;

– les catastrophes de réputation de certaines entreprises ;

– développer une culture de dialogue avec et entre les parties prenantes (y compris les autorités publiques, pour l'Europe de l'Est) ;

– une RSE plus assumée par les PME, via des possibilités adaptées à leur taille ;

– l'éducation des jeunes à la RSE ;

– la définition d'indicateurs adaptés aux différentes situations socio-économiques ;

– des politiques d'achats publics éthiques ;

– la conscience des opportunités économiques de la RSE ;

– une définition claire des termes ;

– des actions définies et largement répandues pour créer la confiance entreprises/parties prenantes ;

– l'évolution des représentations et des valeurs suite à des catastrophes humaines et environnementales ;

– une quête existentielle de sens ;

– les campagnes d'information et de sensibilisation des ONG.

À l'aide de cette classification, essayons-nous à dresser le portrait d'une évolution positive. Imaginons une société où, au vu de grandes catastrophes sociales et écologiques, se manifeste une évolution de la conscience collective et des consciences individuelles sur les grands enjeux de société et la manière de les rencontrer ; où parallèlement, des « catastrophes de réputation » se sont multipliées à l'encontre d'entreprises sur des enjeux sociaux ou écologiques ; où les questions éthiques font maintenant partie intégrante de l'enseignement à tous niveaux, et donc où parallèlement les consommateurs privés manifestent concrètement des choix responsables ainsi que les consommateurs publics dans leur politique d'achat, exerçant par là même une pression sur les producteurs/distributeurs ; où les bonnes pratiques RSE sont répandues pour être connues ; où les opportunités économiques de la RSE sont de plus en plus claires et connues également ; où s'est installée une culture du dialogue – voire collaboration – avec les parties prenantes de la même manière que, dans certains pays de l'Union européenne, s'est installée la culture du dialogue entre partenaires sociaux ; où les pouvoirs publics s'impliquent pour promouvoir ce dialogue ; où des conditions propices sont créées pour permettre une RSE des PME ; où l'on s'est entendu sur les définitions et où des indicateurs clairs ont été identifiés et standardisés par espace socio-économique ; où des modèles sont facilement accessibles pour chaque domaine d'activité, taille d'entreprise, type de démarche RSE ; où des actions ont été menées (par les entreprises, par les parties prenantes, par les pouvoirs publics) pour renforcer la confiance entre acteurs économiques) ; et où, suite à tout cela, le management de l'entreprise se sent vraiment engagé… Ceci est le portrait – idyllique – d'une société qui pourrait mener à un fort accroissement qualitatif et quantitatif des démarches RSE.

Facteurs n'ayant pas fait l'objet d'un consensus

Pour mémoire, citons les éléments qui n'ont pas été plébiscités unanimement comme vraiment favorables :

– Un engagement des fédérations d'entreprises : la plupart des entreprises estiment que ce facteur ne sera pas décisif dans l'émergence quantitative de la RSE.

– Le développement des recherches éthiques pour les investisseurs : si l'on en croit ce positionnement, il n'a pas semblé à nos participants qu'un accroissement des investissements sociétalement responsables soit d'une importance majeure pour assurer un développement de la RSE.

– Une implication plus grande des fonds de pension ou des fonds d'investissement éthiques : voir ci-dessus.

– La mise en réseau de certaines parties prenantes : ce facteur n'a pas, selon nous, reçu le soutien que son potentiel mérite, en cause le fort taux de participation des représentants d'entreprises dans nos groupes de dialogue ; celles-ci en effet percevront moins que d'autres parties prenantes l'intérêt pour les ONG, pour les organisations de consommateurs, pour les organisations d'actionnaires, de s'organiser en vue d'exercer une pression concertée pour la RSE.

– L'implication des autorités publiques en légiférant en cette matière (encore une fois, cette notion d'intervention des autorités publiques est plus présente en Europe de l'Est).

Facteurs considérés par nos participants comme peu importants

Citons également les éléments qui n'ont pas été plébiscités du tout :

– La création d'un observatoire continental de la RSE.

– L'établissement d'un meilleur contrôle des activités des entreprises (émis dans les nouveaux pays européens).

– Le rôle de « siffleur de faute », c'est-à-dire une personne de l'entreprise elle-même qui interpelle la compagnie sur un écart qu'elle aurait commis. Cet élément renvoie à la responsabilité sociale des cadres et employés.

3.
Réflexions sur quelques-unes des problématiques touchant la RSE

Sur la compréhension et les standards de la RSE

Sur la difficulté pour le management de comprendre les enjeux et les possibilités de mise en pratique de la RSE, nous avons dessiné supra différents niveaux de compréhension de la problématique[7].

Notre chapitre sur les normes a montré la multiplicité des approches et des standards reliés à la RSE.

Sur la difficulté de mise en œuvre de la RSE

Sur la difficulté à effectivement mettre en œuvre la démarche RSE décidée, nous reprendrons ici quelques conclusions d'une étude néerlandaise[8]. Les auteurs soulignent que « lorsque des

7. Cf. la partie « Modes de compréhension de la RSE par les entreprises », II, 2.

8. Fisscher (Olaf), Nijhof (André) et Karssing (Edgar), MVO *competent ? Praktijklessen bij het collectiviseren van competenties*, Rapport de recherche pour le ministère des Affaires économiques des Pays-Bas. Cf. http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=32424

entreprises ont l'intention de mettre la RSE en pratique, elles n'ont pas toujours la base de compétence requise, notamment en matière de structures de l'organisation, de culture d'entreprise et de stratégie. Et même dans le cas où les compétences existent en interne, elles ne sont souvent disponibles que chez un individu. Or, pour être effectives, elles doivent être collectivisées. Ainsi ces compétences deviennent une caractéristique de l'organisation. Et l'on constate que c'est par l'ancrage de ces compétences qu'elles deviennent durables. Et que par leur extension, un plus grand groupe de collaborateurs est concerné et une meilleure cohérence de ces compétences peut être réalisée.

Une autre difficulté pour concrétiser effectivement la démarche RSE est due au fait que différentes compétences sont nécessaires et que ces compétences requises sont très différentes d'entreprise en entreprise. Par conséquent, le processus d'application de la RSE, qualifié de "processus d'organisation dynamique", nécessite en permanence de nouveaux acteurs et de nouveaux sujets, ce qui accentue le caractère cyclique du processus ».

Sur le manque de confiance mutuelle entre les différents acteurs

Nous l'avons écrit en tête de cet ouvrage, l'Alliance pour un Monde responsable, pluriel et solidaire est un réseau cherchant à favoriser le dialogue et les échanges d'expériences entre de multiples acteurs de société. Dans cette optique, nous souhaitons nous étendre un peu plus sur cet élément identifié plus haut comme pouvant être un des freins au développement des initiatives de RSE : le fait que les synergies avec les parties prenantes, considérées comme un des gages d'une démarche de qualité, sont rendues difficiles à cause du manque de confiance historique entre des acteurs si différents que sont les entreprises, les ONG, les organisations de consommateurs, d'actionnaires militants, les organisations syndicales, etc.

Suite à l'absence de consensus au niveau des référentiels, on a assisté de la part de certaines entreprises, surtout dans les premières années, à des communications considérées par les ONG comme du *green washing* ou du *window dressing* ce qui signifie s'acheter une image à peu de frais. Les ONG considéraient les actions RSE de certaines compagnies comme des opérations de relations publiques. On a vu ainsi de grosses sociétés traînées dans la boue par certaines ONG qui les accusaient de s'acheter une image grâce à des fondations caritatives ou des actions marginales et qui, cependant, participaient à des réseaux d'entreprises éthiques où elles se mettaient fort en vue.

Ce type de procédé peut être conscient ou inconscient. Il peut s'agir d'une entreprise qui connaît peu les pratiques en matière de RSE ou d'une entreprise vraiment bien au fait de ce qu'il est possible (et de ce qu'il lui est possible) de réaliser mais qui fait des choix minimalistes pour des raisons le plus souvent financières.

Or, il est certain que pour la crédibilité globale de la démarche RSE, le danger est important que ne soient mises sur le même plan les initiatives d'image qui consistent davantage à apporter des modifications mineures à des systèmes et à des pratiques de gestion et celles qui consistent en un changement radical par rapport à l'incidence de leurs activités sur l'environnement et la société.

Le « tort » n'est pas uniquement du même côté. On a vu également que, de leur côté, des ONG se montrent souvent exclusivement critiques par rapport à toute initiative du monde des affaires en matière éthique, quels que soient les efforts parfois sincères de celle-ci. Ces dissensions concourent considérablement à ralentir l'émergence de conditions de fabrication plus globalement éthiques et perturbent le consommateur qui voudrait entrer dans une consommation plus responsable.

Pas mal de choses se devront d'être entreprises pour réduire la méfiance qui prévaut entre certains acteurs. Explorons plus avant le cas entreprises/ONG.

Les acteurs se voient dans un miroir déformant

Voici la vision de cette problématique exprimée par une ONG belge qui a élaboré des initiatives en coopération avec des entreprises[9].

« Le secteur privé et le monde associatif sont deux mondes qui se rencontrent rarement. Ils n'ont pas l'habitude de se parler. Ils ont une mauvaise connaissance l'un de l'autre. Leurs relations sont parfois conflictuelles. Le climat est à la méfiance. De nombreux *a priori* et préjugés sont présents.

Le monde associatif vu par le secteur privé : les ONG sont composées d'idéalistes, doux rêveurs, éloignés des réalités économiques, pas professionnels. En plus, elles sont souvent perçues comme des groupes de pression, et par là même, dangereuses et non constructives.

Le secteur privé selon le monde associatif : le monde des affaires est perçu comme un monde hermétique dont le seul souci est le profit, avec peu d'intérêt sur les enjeux éthiques et qui donne peu de marge de négociation ; on assiste donc à un choc des cultures.

En outre, initier des synergies avec une entreprise peut apparaître pour une ONG comme "pactiser avec le diable" ».

Comment instaurer un climat de confiance entre les acteurs ?

Pour Espace Environnement, il sera important :

– de favoriser, chez les ONG et chez les entreprises, une meilleure connaissance des fonctionnements internes de l'autre bord ;

– que les ONG démontrent leur professionnalisme ;

– d'accroître la souplesse de négociation ;

– d'initier une collaboration évolutive.

9. Espace Environnement, présentation à la conférence "CSR: action, no fashion!", 25 octobre 2005, organisée par Business & Society.

Voici maintenant la vision de cette même problématique, mais exprimée cette fois par un réseau composé d'entreprises belges actives en RSE [10].

Qu'est-ce qui étonne les entreprises ? Le faible niveau de professionnalisation des ONG ; leur manque de flexibilité : les valeurs sont leur « core business » ; la « concurrence » mutuelle entre elles ; la notion d'urgence dans les enjeux ; le manque de connaissance du secteur de l'économie ; le manque d'intérêt pour les aspects financiers (coûts).

Pour ces entreprises, quels pourraient être des facteurs clés du succès dans le dialogue ?

– un engagement clair pour le changement ;
– une définition claire des objectifs déterminés ;
– une définition claire des différents rôles ;
– une définition claire des conditions de la relation ;
– une connaissance de l'autre et de ses spécificités ;
– une reconnaissance qu'un accord complet est impossible et que les différents rôles sont nécessaires pour notre société.

En outre, nous pensons qu'il sera important de favoriser au maximum les dynamiques pouvant mener à des positions approchant le consensus.

Favoriser les dynamiques consensuelles

Il apparaît en effet que le simple fait de mettre autour de la table des partenaires de différents bords ne soit pas du tout suffisant pour assurer que les uns et les autres soient effectivement à la fois écoutés et compris, et leur position réellement prise en considération. Prenons en exemple l'essai à ce jour le plus important dans l'Union européenne de réunir autour de thèmes les parties prenantes : l'« European Multistakeholder Forum on CSR ». Reprenons-en l'histoire. Lors de la première phase de son implication envers l'enjeu RSE et de manière à rédiger un Livre

10. Business & Society, présentation à la conférence "CSR: action, no fashion!", 25 octobre 2005, organisée par cette organisation.

vert se basant le plus possible sur la vision de nombreux acteurs, la Commission européenne avait ouvert la porte aux suggestions en la matière. Elle en a reçu plus de 250, issues des différentes parties prenantes. Ces suggestions ont permis le constat que la vision de la RSE présentait certaines divergences accusées.

Ainsi, selon la Commission[11], les entreprises mettent en avant la nature volontaire de la RSE, l'intégration de cette dernière au développement durable et la nécessité d'en définir le contenu à l'échelon planétaire. Elles soulignent qu'il n'y aura pas de solutions universelles convenant à tous. Selon elles, il serait contre-productif de vouloir réglementer la RSE au niveau de l'Union européenne : une telle initiative briderait la créativité et l'innovation des entreprises, qui constituent le moteur d'un développement réussi de la RSE, et pourrait engendrer des conflits de priorités pour les entreprises opérant dans différents espaces géographiques.

Toujours selon la Commission, les syndicats et les organisations de la société civile soulignent que les initiatives volontaires ne sont pas suffisantes pour protéger les travailleurs et les droits des citoyens. Ils prônent un cadre réglementaire établissant des normes minimales et garantissant un environnement équitable. Ils font également valoir que, pour être crédibles, les mesures de RSE ne peuvent être définies, mises en œuvre et évaluées de façon unilatérale par les entreprises ; les parties prenantes doivent au contraire être impliquées. Ils demandent en outre des mécanismes efficaces imposant aux entreprises de rendre des comptes sur les retombées de leurs activités dans le domaine social et celui de la protection de l'environnement.

Alors, dans une seconde phase, la Commission européenne a pris l'initiative de mettre en place fin 2002 l'European Multistakeholder Forum on CSR de manière à permettre aux parties prenantes d'approfondir les points de convergences et de divergences. La longue tradition européenne de dialogue social

11. Cf. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_en.pdf

(patronat-syndicats) a évidemment facilité l'organisation d'une table ronde ajoutant autour de cette table d'autres parties prenantes.

À l'issue de nombreuses réunions, les parties se sont (apparemment) mises d'accord pour publier un texte commun, rapport de leurs travaux, reprenant la position du Forum sur les matières traitées par lui. Ce texte reprenait, entre autres, la définition initiale de la RSE proposée par la Commission européenne, à savoir celle qui impliquait une démarche volontaire des entreprises. Cependant, dans les jours qui ont suivi cet apparent consensus, un groupe d'ONG a publié une lettre ouverte exprimant une position divergente selon laquelle, à défaut d'un système commun de comptabilité RSE, des accords volontaires entre parties prenantes ne sont pas suffisants pour créer un schéma européen pour la RSE. Ces ONG ne mettaient pas en question l'intégralité du Forum mais exprimaient que, selon elles, le rapport est un résultat limité d'un processus limité. Force est donc de constater que cette expérimentation du dialogue entre parties prenantes n'a pas porté tous les fruits qu'on aurait pu en attendre.

On le sait, les entreprises sont plus orientées vers des résultats concrets et rapides (*quick and efficient decision-making*), portés et défendus par des individus pour qui, donc, le processus décisionnel est central. Les ONG par contre, pour ne prendre qu'une des autres parties prenantes, sont plutôt « process oriented » et ont une culture interne focalisée sur le travail en groupe. Un autre mode de fonctionnement de chaque partie prenante dans les dialogues serait donc fort utile.

Il y a donc, selon nous, une nécessité de mettre en place des espaces où les conditions sont réunies pour que s'installe une véritable écoute et compréhension mutuelle entre les parties prenantes. Et ceci ne pourra s'accomplir que si l'on invente une méthodologie du dialogue sociétal novatrice. Nous traiterons de cette approche ultérieurement, dans notre partie « Des pistes pour le futur ».

L'enjeu en vaut-il la peine ? En d'autres termes, les entreprises et les ONG peuvent-elles trouver, individuellement et ensemble, un intérêt à engager des partenariats ?

L'intérêt aux partenariats

Une des études, à notre avis, les plus intéressantes sur les partenariats entreprises/ONG est le document de travail réalisé à ce sujet par M. Yaziji pour le compte de l'INSEAD en 2002 [12]. Nous en recommandons la lecture intégrale aux lecteurs réellement intéressés à cette problématique. L'auteur commence par nous partager sa perception de la différence entre les contextes européen et états-unien. Pour M. Yaziji, les entreprises états-uniennes réagissent très différemment de leurs homologues européennes vis-à-vis de l'éventualité d'une coopération avec des ONG, et ceci en fonction de différents facteurs historiques. Il semble que la culture de « lutte contre l'adversaire » soit beaucoup plus présente aux États-Unis qu'en Europe, où des intérêts divergents sont reconnus comme faisant partie du jeu légitime et utile pour la société. Les gestionnaires européens ont eu effectivement l'habitude de se confronter aux attentes des organisations syndicales et des autorités publiques d'une manière inconnue outre-Atlantique. Les ONG sont donc vues par les Européens comme une extension de ces parties prenantes habituelles pour eux. De plus, il semble qu'il y aurait chez les managers états-uniens une plus forte propension à considérer que le gouvernement, le monde des affaires et la société civile sont et doivent être plus ou moins séparés et indépendants. Yaziji en conclut qu'il y aura moins d'opportunité d'instaurer des dialogues puis des coopérations entreprises/ONG en Amérique du Nord que dans l'Union européenne et partant, que l'Europe dispose d'un certain avantage compétitif à ce niveau. De quels avantages s'agirait-il ?

---

12. Yaziji (M.), *Gaining Competitive Advantage through Partnership with NGOs*, INSEAD, 2002/98/SM.
Cf. http://ged.insead.edu/fichiersti/inseadwp2002/2002-98.pdf

L'auteur commence par identifier les compétences spécifiques des ONG. M. Yaziji en distingue quatre :

– les ONG possèdent une sensibilité forte à l'environnement sociopolitique ;

– elles sont actives dans des réseaux différents que ceux où est actif le monde des affaires ;

– elles sont crédibles pour le grand public ;

– elles possèdent une expertise technique spécialisée.

Quels sont alors les avantages pour une entreprise de se relier par un partenariat avec une ONG ? M. Yaziji en identifie cinq :

– Au niveau des projets : le partenariat avec une ONG permet de mieux en identifier le risque social, environnemental, économique et politique.

– Anticiper les changements, tant au niveau de la législation que la demande à venir : les ONG peuvent être comprises comme des radars des changements de paradigmes et des attentes.

– Partant de l'élément décrit ci-dessus, les entreprises peuvent alors avoir une possibilité de peser sur les législations futures, surtout si elles se présentent en coalition avec des ONG ; même possibilité de peser sur la demande.

– La possibilité de remodeler l'industrie dont fait partie l'entreprise et, par exemple, imposer des coûts aux autres entreprises du même secteur.

– L'accroissement de la crédibilité de l'entreprise qui pourra avoir un double effet : le premier de créer des marchés de niche, le second d'éviter les attaques d'autres ONG vindicatives.

Et parallèlement, quels sont les avantages pour une ONG à entrer dans un partenariat avec une entreprise ? Pour Novethic[13], les avantages d'une collaboration avec les entreprises sont nombreux et variés :

– un apport financier pour l'ONG ;

– une modification de certaines pratiques de l'entreprise ;

13. Cf. http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=73801

– des possibilités de communications nouvelles et importantes vers le grand public via les canaux de l'entreprise ;
– une meilleure connaissance du milieu des affaires qui servira l'ONG pour ses actions futures ;
– des possibilités d'échanges d'expertise professionnelle.

À la lumière de ces différents points de vue, il semble donc qu'il y ait effectivement de nombreux facteurs intéressants tant pour les entreprises que pour les ONG à entrer dans des partenariats.

Sur le manque d'engagement des PME dans une démarche RSE [14]

14 % seulement des PME dans l'ex-Union européenne des Quinze disaient avoir une stratégie RSE.

Les PME qui ne s'intéressent pas à la RSE motivent ainsi leur attitude [15] :

24 %	n'y ont jamais pensé ;
19 %	n'ont pas le temps ;
17 %	ne trouvent pas cela indiqué dans leur situation ;
16 %	n'ont pas l'argent ;
8 %	n'ont pas d'application pratique de RSE ;
1 %	par manque de soutien des pouvoirs publics.

Or, pour l'organisation spécialisée SME Key [16] dans sa brochure téléchargeable *The SME Key : L'accès des PME à une gestion socialement responsable*, « pour les PME, la gestion d'entreprise socialement responsable ne signifie pas réinventer

14. Rappelons que cette carence est considérée comme cruciale dans les continents moins développés.
15. Source : Observatory of EU SMEs 2002.
Cf. http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en. htm
16. http://www.smekey.org/frenchbe_lan/default. aspx

la roue, mais plutôt bâtir sur les réalisations actuelles de manière à maximiser les gains tant pour leur entreprise que pour les parties intéressées internes et externes ». Cette organisation qui réunit de nombreux acteurs européens actifs en RSE s'est donné pour mission la promotion de ces pratiques responsables chez les PME.

Nous avons décrit plus haut la dynamique impulsée par la Fondation Integra entièrement dédiée au soutien de PME sociétalement responsables dans l'Europe centrale et de l'Est[17]. Son objectif avoué est la construction d'une masse critique de ce type de microentreprises de manière à influencer notablement cette strate du secteur des affaires dans les pays de l'ex-bloc communiste dans lesquels le réseau Integra est implanté. Il est clair que la reproduction dans d'autres pays, voire d'autres continents, d'une démarche comme celle d'Integra ne peut qu'être favorable à l'intégration de la RSE au sein du monde des PME.

On sait aussi que les grandes compagnies engagées en RSE impliquent de plus en plus leur filière de production dans une amélioration des standards sociaux et environnementaux. Une grande partie de cette filière étant composée de PME, c'est tout ce terreau qui peut ainsi être fertilisé en ce sens.

« Dans cet environnement, il sera demandé à ces grandes compagnies engagées en RSE de trouver les voies et les moyens pour construire la capacité des PME non seulement d'opérationnaliser la RSE mais aussi d'utiliser celle-ci comme un moyen de créer de l'innovation dans la filière de production[18]. »

17. Cf. dans la partie « Les organisations de promotion de la RSE ».
18. Strandberg (Coro), *The future of CSR*, VanCity Credit Union, Vancouver, septembre 2002.

Quatrième partie

Des pistes pour le futur

606082_320p 14/06/06 16:14 Page 271

Maintenant que nous avons identifié les éléments qui, du moins pour les participants à nos groupes de dialogue, devraient favoriser l'éclosion d'une RSE de qualité, posons-nous la question de savoir ce qui pourrait faire que de tels éléments surviennent effectivement.

Il n'entrait pas dans le cadre de la recherche qui a mené à la rédaction de ce livre d'identifier ce qui pourrait faire advenir ces « facteurs favorisant une RSAE de qualité ». Néanmoins, à titre officieux, tentons une appréciation des pistes qui nous semblent possibles.

Qu'est-ce qui pourrait faire émerger ces « facteurs favorisant une RSE de qualité » ?

1.
Des actions directes de la part des acteurs économiques

D'abord, distinguons, pour chaque acteur, les possibilités d'action :

Les autorités publiques ont la possibilité de prendre des initiatives pour :

– répandre la connaissance des bonnes pratiques et stimuler la recherche ; faire connaître l'existence de modèles, de pionniers, donner des missions particulières d'approfondissement de la RSE à des centres de recherche, etc.

– légiférer en matière de clauses éthiques dans les achats publics ;

– légiférer en utilisant des stimulants fiscaux et autres en faveur de développements écologiques et sociaux ;

– légiférer de manière à empêcher des débordements ;

– s'engager en tant que consommateur responsable ;

– informer sur les impasses écologiques et sociales, informer le grand public par des campagnes et l'inviter à participer à des solutions ;

– intégrer les questions éthiques dans l'enseignement, tant pour enfants que dans les écoles commerciales et de management ;

– octroyer des moyens aux ONG spécialisées.

Les collectivités locales ont la possibilité de prendre des initiatives pour :

– s'engager en tant que consommateur responsable ;

– informer le public local et l'inviter à participer.

Les fédérations d'entreprises ont la possibilité de prendre des initiatives pour :

– répandre la connaissance des bonnes pratiques ; faire connaître l'existence de modèles, de pionniers, etc. ;

– sensibiliser leurs membres PME ;

– participer à créer la confiance entre entreprises et parties prenantes ;

– rechercher et répandre les opportunités économiques de la RSE.

Les organisations spécialisées ont la possibilité de prendre des initiatives pour :

– sensibiliser les consommateurs individuels et institutionnels ;

– continuer à informer sur les impasses écologiques et sociales ;

– travailler à la définition de la terminologie et d'indicateurs adaptés aux différentes situations socio-économiques ;

– participer à créer la confiance entre entreprises et parties prenantes.

Les grandes organisations de consommateurs ont la possibilité de prendre des initiatives pour :

– sensibiliser les consommateurs individuels et institutionnels ;

– ajouter des critères éthiques dans leurs analyses de produits.

Les grandes entreprises de distribution ont la possibilité de prendre des initiatives pour :

– contribuer à sensibiliser les consommateurs ;
– privilégier certains produits responsables dans leurs rayons
D'autres groupements, comme les organisations syndicales ou religieuses ont la possibilité d'entamer des démarches d'information/sensibilisation vers leurs membres.

Mais qu'est-ce qui pourrait faire que tous ces acteurs prennent ou amplifient des initiatives ? Une soudaine volonté politique ? Une nouvelle demande des citoyens ? Une percée lente mais continue des associations travaillant sur ces enjeux ? Une multiplication des outils à disposition des personnes ou organisations pour pousser la RSE ?

2.
Des facteurs indirects

Nous croyons que plusieurs facteurs pourront, de manière indirecte, jouer dans un avenir plus ou moins proche. Citons les prises de conscience provoquées par de grandes catastrophes à venir, l'intégration des questions éthiques dans l'enseignement à tous niveaux, la coopération entre acteurs et, dernier mais non moindre, l'émergence et la reconnaissance mutuelle des créateurs d'une nouvelle culture.

Les catastrophes sociales et écologiques

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

Winston Churchill

La plupart des prévisions faites sur le futur de l'humanité à court et moyen terme nous les prédisent, ces « grandes catastrophes sociales et écologiques ». Nous devrions à leur suite pouvoir voir les acteurs économiques et politiques prendre les vraies décisions en cette matière. Encore faudra-t-il que, comme évoqué par nos participants, celles-ci provoquent dans l'opinion, et dans les consciences, un choc suffisant pour amener un sur-

saut. Et encore faudra-t-il que ces catastrophes se produisent sans que la planète et/ou la société n'aient été menées à des extrêmes qui feraient que nos structures économiques et financières se soient complètement effondrées.

« Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise. »

Jean Monnet

On sait qu'une crise est souvent nécessaire pour amorcer une transformation chez l'individu. Il en est probablement de même au niveau collectif…

L'intégration des questions éthiques dans l'enseignement

En dehors de ces facteurs extérieurs, le facteur qui nous semble être le plus potentiel car sous-tendant tous les autres est selon nous l'intégration des questions éthiques[1] dans l'enseignement à tous niveaux. Ceci nous semble LE facteur qui se doit d'être actuellement poussé car de lui dépendront des comportements de consommation et des comportements en entreprise différents. En commençant par un enseignement dans les universités et hautes écoles de commerce. Ce facteur dépend évidemment d'une volonté politique et des institutions d'enseignement. Et d'une intelligence politique et scientifique…

La coopération entre les acteurs

Un autre facteur, selon nous, déterminant sera la coopération qui pourra s'établir entre les acteurs :

1. Nous entendons ici « éthique » au sens le plus complet, à savoir la réflexion à la fois sur la dimension du sens et sur la manière d'appliquer cette éthique en termes de comportement dans la vie quotidienne.

– D'abord une collaboration entre mêmes acteurs (ONG, organisations de consommateurs…) de manière à faire connaître les pratiques spécifiques de ces acteurs en matière de promotion de la RSE. Sur ce plan, créer des réseaux sera d'une importance décisive. Cette manière de se regrouper permet aux plus modérés d'équilibrer la pugnacité de représentants du même groupe plus vindicatifs.

– Ensuite une collaboration des différents acteurs entre eux, de manière à ce que les synergies se démultiplient. Sur cet aspect, le professeur en éthique des affaires Philippe Van Parijs nous explique son point de vue. « L'essentiel est d'assurer une collaboration efficace entre tous les acteurs impliqués : les agences de notation éthique qui ont à élaborer des critères, classements et labels à la fois pertinents, lisibles et vérifiables ; les ONG de tous ordres qui ont à détecter et dénoncer les abus anciens et nouveaux, et à identifier et promouvoir des pratiques bénéfiques ; les médias qui ont à diffuser de manière intègre et intelligible des informations fiables qui permettent de ternir ou de dorer puissamment les images des entreprises qui le méritent vraiment ; les syndicats, organisations professionnelles, associations de consommateurs et fonds d'investissement, qui ont à s'orienter en fonction de ces informations ; les marchés financiers qui ont à anticiper ces réactions et à sanctionner les entreprises qui se permettent de prendre des "risques éthiques" ; et, *last but not least*, les pouvoirs publics, qui ont à piloter l'opération, fût-ce sur un mode *light*, par exemple en disciplinant une prolifération anarchique des labels, en rendant punissable la publicité "éthique" mensongère, et surtout en contraignant les entreprises à une transparence toujours plus grande sous des angles toujours plus nombreux. C'est en effet dans la mesure où elles se sentent vues que les entreprises voudront faire les belles, même en l'absence de toute sanction explicite. Et à force de faire les belles, à force aussi de se prétendre plus belles qu'elles

n'étaient, elles finiront par se faire plus belles qu'elles n'étaient[2]. »

Laurence Baranski, co-animatrice du projet français « interactions de transformation personnelle – transformation sociale », donne dans un article une information à la fois amusante et intéressante sur la supériorité du mode coopératif sur d'autres interactions[3] : « Robert Axelrod est professeur de sciences politiques à l'université du Michigan. Il est l'auteur de *Donnant/Donnant, la stratégie du comportement coopératif*, ouvrage de référence dans le domaine de la stratégie et de la théorie des jeux. L'auteur a proposé, à des spécialistes de la théorie des jeux, un tournoi pour lequel chaque participant a rédigé un programme informatique se présentant comme l'incarnation d'une règle permettant de choisir entre la coopération et la non-coopération à chaque coup. 14 programmes concurrents se sont confrontés comme "Mouche du coche" qui cherche systématiquement à exploiter l'autre, "Tartuffe" qui cherche à établir un rapport mutuellement profitable avec l'autre joueur, puis essaie prudemment de voir s'il peut l'exploiter mine de rien, "Un œil pour deux yeux" qui ne fait cavalier seul que si l'autre a fait de même aux deux coups précédents.

C'est "Donnant/Donnant", conçu par Anatol Rapoport de l'université de Toronto, qui a remporté le tournoi. Ce programme, le plus simple de tous, commence par coopérer, puis fait ce que l'autre joueur a fait au coup précédent. Il n'est pas envieux, il ne fait jamais cavalier seul le premier, il pratique la réciprocité dans la coopération comme dans la défection, il n'est pas "trop" malin. »

2. Van Parijs (Philippe), « À force de faire les belles, les entreprises finiront par se faire belles », *Libres BabIAGes*, Louvain-la-Neuve, décembre 2005, p. 4. Reproduit avec l'aimable autorisation de Libres BabIAGes.

3. Baranski (Laurence), « Donnant/Donnant », site de Coopéractions-France : www.cooperactions.net

C'est évidemment un défi important que d'essayer de faire se parler des groupes de gens qui ont des objectifs, des motivations, des besoins fort différents. Sans parler des cultures, des vocabulaires, des éthiques…

Vis-à-vis de cet enjeu d'une collaboration entre les acteurs économiques, la question de l'établissement d'un dialogue réellement constructif « entreprises/parties prenantes » nous semble cependant centrale : c'est par le dialogue que l'on apprend à se connaître, à s'accepter, et à apprécier les apports mutuels qui peuvent être faits au sein d'une dynamique RSE à laquelle chacun aspire.

« Le dialogue est l'arme des forts et non des faibles, c'est l'arme de ceux qui font passer leurs problèmes généraux avant les problèmes particuliers, avant les questions d'amour-propre [4]. »

Le Public Conversations Project (PCP) argumente en ce sens [5] : « Les décalages d'opinions sont une réalité : ceux dont les différences ont mené à une polarisation et à des stéréotypes (et on peut ici sans problème penser à la polarisation entre le monde des affaires et le monde associatif) développent de meilleurs rapports l'un avec l'autre quand ils participent à un dialogue efficace. Les décalages d'opinions sont importants : les relations qui évoluent par le dialogue présentent des possibilités auparavant impensables de désaccord respectueux et également en termes de collaboration. De telles relations réduisent les coûts du conflit pour les individus, les organismes, et la société. »

Cependant, le fonctionnement des groupes de personnes qui représentent des intérêts divergents n'est effectivement pas aisé : lors de très nombreux événements (conférences, ateliers, colloques, etc.) reliés à l'éthique des affaires, force nous a été de

4. Discours du président Félix Houphouët-Boigny devant le Corps diplomatique, 1er janvier 1970.
5. http://www.publicconversations.org/pcp/index.asp

constater que le soit disant dialogue se résume dans la quasitotalité des cas aux exposés successifs des positions des uns et des autres, avec une écoute polie mais sans que cela donne lieu à une véritable construction en commun. En outre, lorsque des intérêts concrets sont en jeu, de réelles tensions peuvent émerger.

Pourquoi des tensions émergent-elles dans les groupes ?

Voici la description de ce phénomène par Pat Patfoord, formatrice belge, qui s'est basée sur son expérience de terrain pour définir deux grands modes de communication entre les êtres humains. Elle les a synthétisés dans un modèle baptisé « méthode Majeur-mineur-Équivalence », une grille d'analyse qui peut s'appliquer tant aux relations interpersonnelles qu'aux relations entre les États. Elle est interviewée au sujet du conflit États-Unis/Irak. « Si nous entrons en relation avec les autres dans la logique Majeur-mineur, nous utilisons des “arguments” pour essayer de nous mettre nous-mêmes en position de supériorité, ou position majeure, tout en plaçant notre interlocuteur en position d'infériorité, ou position mineure. Nous essayons de prouver que nous avons raison et que l'autre a tort. Nous pensons et disons que nous sommes les bons, que Dieu est avec nous et que l'autre est le mauvais, qu'il représente le mal. Notre objectif, c'est de gagner, et que l'autre perde. Dans le système Majeur-mineur, on n'aboutit pas à de véritables solutions. On ne peut que l'emporter sur l'autre, qui voudra dès lors inverser la situation, en reprenant lui-même le dessus. C'est la porte ouverte à une escalade sans fin. »

Le conflit en soi ne repose pas sur une réalité objective. Il faut donc privilégier une approche tenant compte par-dessus tout du facteur humain et affectif des participants. Dans toute négociation, chacun arrive en effet avec son bagage affectif, son passé, ses opinions, ses certitudes et ses réactions imprévisibles. Chercher à comprendre, ensuite être compris, tenir compte des craintes, même dénuées de fondement, ne pas attaquer les personnes, fournir à l'adversaire la possibilité de se défouler, signifie

que l'on se préoccupe d'abord et avant tout de l'avenir de la relation. Réussir une négociation, résoudre un conflit, c'est l'art de transformer un affrontement en un exercice de réflexion commune. Comment ne pas être d'accord avec le grand philosophe Platon qui distinguait toujours la solution du chemin à suivre pour l'atteindre ? À ses yeux, c'est le chemin qui compte, car il offre à l'homme les moyens de son intelligence propre et nous pourrions ajouter, de toutes ses ressources affectives.

Un dialogue n'est ni un débat ni une médiation. Pour le PCP, le dialogue est toute conversation animée par une volonté de se comprendre plutôt que par une recherche d'accords ou de solutions. Un bon dialogue offre donc à ceux qui y participent une chance de :

– Écouter et d'être écoutés de manière à ce que chaque personne prenant la parole soit entendue.

– Parler et s'entendre parler d'une manière respectueuse.

– Développer ou approfondir une compréhension mutuelle et découvrir des intérêts communs.

– Apprendre sur des perspectives que d'autres participants possèdent tout en réfléchissant sur sa propre vision des choses.

En fonction de ce qui précède, depuis des décennies se développent des méthodes qui permettent aux gens de mieux se comprendre et, finalement, de résoudre positivement les situations conflictuelles. On citera parmi celles-ci la concertation, la méthode du « tiers intervenant », la médiation, etc. Depuis quelques années émergent encore des méthodes novatrices, qui permettent de faciliter les consensus et la créativité des participants à une réunion. Ces approches s'enracinent dans des valeurs de coopération, de soutien, de respect mutuel qui sont, dans le principe, les valeurs à la base des démarches de RSE. Elles nous semblent donc appropriées à être utilisées dans ce cadre. Ces approches nécessitent toutes au départ l'encadrement du groupe par une personne extérieure, professionnelle de la « facilitation ». De nombreuses organisations commencent à se faire une

spécialité de ce métier novateur. Voici, entre autres, comment se définit le Public Conversations Project : « Le Projet des conversations publiques aide des personnes aux prises avec des désaccords fondamentaux sur des questions séparatives à développer la compréhension et la confiance essentielles pour des communautés fortes et des actions positives.

La mission de PCP est de stimuler une société plus inclusive, empathique et collaborative en favorisant des conversations et des rapports constructifs entre des personnes qui ont des valeurs, des visions du monde, et des positions différentes au sujet de questions séparatives.

PCP s'adresse à de très nombreux publics, entre autres aux militants dans des rapports antagonistes qui sont intéressés à parler en direct l'un avec l'autre, plutôt que via les médias, de manière à réduire les stéréotypes et les attitudes défensives ; également aux groupes et réseaux qui cherchent à collaborer plus efficacement en dépit de différences d'identité ou de perspective. »

L'organisation hollandaise « Business-NGO-Interaction[6] », encore plus ciblée, offre un service dessiné pour les parties prenantes en proposant gratuitement un outil visant à optimiser les activités de collaboration entre le monde des affaires et les ONG. Selon cette organisation, cet outil BNI aide à identifier le panorama clair des attentes et expériences mutuelles de l'ONG et de l'entreprise.

Ben Fuchs et Maggie Buxton[7] développent une approche intéressante, basée sur les notions de rang et le pouvoir qui leur est relié. Quand on sait que ce sont les grandes différences dans les positions de force qui sont parmi les causes majeures de l'injustice sociale au sein des populations et entre les nations, on adhère à l'importance de cette approche.

6. http://www.bni-instrument.org/eng_home. php
7. de l'organisation Cohesive ID Consulting.

Ils commencent par mettre en lumière une des grandes difficultés dans les réunions de personnes aux intérêts divergents. C'est qu'il existe une dynamique explicite, qui est évidente à tous les participants, et une dynamique « occulte ».

Ce qui est explicite se rapporte à la mission et à la tâche du groupe, aux valeurs proclamées de chacun, aux rôles officiels, aux points de vue officiels. Ce qui est occulté se rapporte aux valeurs cachées, aux hypothèses et perspectives non exprimées, aux rôles inconscients, aux rangs et jeux de pouvoir.

Ils explicitent ensuite ce qu'ils entendent par « rang », à savoir la somme des privilèges de quelqu'un. Les rangs sont situationnels (fonction, expertise…), sociaux (race, sexe, âge, profession, richesse…), personnels (confiance en soi, charisme, intelligence émotionnelle, maturité…) et transpersonnels (détachement de l'ego, absence de peur, sens du service, intuition…). Arnold Mindell le décrit comme la capacité de pouvoir, consciente ou inconsciente, sociale ou personnelle. C'est l'addition de tous les rangs qui détermine le pouvoir, et le fait de se sentir sans pouvoir fait s'escalader le conflit. Pour Ben et Maggie donc, conscientiser les questions de pouvoir peut aider à modifier les schémas de communication dans un conflit. Des blocages peuvent être levés lorsque les personnes qui ont un pouvoir évident apprennent à l'utiliser avec sagesse, et les personnes qui ne disposent pas d'un pouvoir explicite découvrent et s'approprient leurs forces.

Recadrant cette vision dans notre sujet RSAE, et plus spécifiquement dans les relations entreprises/ONG, il est clair que les rangs historiques de ces acteurs (David contre Goliath) ont changé considérablement ces dernières années, principalement grâce à l'usage des médias et au rang de crédibilité (et par conséquent de pouvoir) accru que le public donne de plus en plus aux ONG par rapport aux entreprises.

Ce qui précède a fait mieux comprendre pourquoi nous évoquions plus haut que les différentes approches nécessitent toutes

au départ l'encadrement du groupe réunissant les parties prenantes par une personne extérieure, professionnelle de la « facilitation ».

Le professionnel qui accompagne le groupe de dialogue entre parties prenantes a, en effet, une fonction très importante. Entre autres, il va :

– clarifier les enjeux ;

– faire en sorte que personne ne soit marginalisé ;

– clarifier les rôles explicites et implicites joués par chacun ;

– favoriser chez chaque partie la conscience puis l'exercice sage de son pouvoir ;

– en cas de besoin, il va favoriser chez une partie un accroissement du pouvoir *(empowerment)*.

Que se passerait-il si, dans un groupe réunissant des entreprises et des parties prenantes, et après de longues heures de palabres et de positionnement en sens opposés, la proposition était faite de ne plus se regarder les uns les autres comme des rivaux mais de se considérer comme des associés dans le projet de servir le monde grâce à l'économie ? Pourrait-il se trouver des hommes et des femmes, appartenant à des entreprises et à des syndicats, des ONG, d'autres structures… pour être sensibles à cette approche, et moduler leur position ? Nous croyons que, souvent, l'être humain ne déploie pas sa pleine capacité d'ouverture non qu'il n'en soit pas capable, mais parce que personne n'a évoqué au moment juste la possibilité de sortir des schémas usuels…

Le MIT (Massachussetts Institute of Technology) a lancé en 1993 un projet de recherche sur le dialogue [8]. La recherche bénéficia de différents modes opératoires. Mais quel que fût le mode de recherche, il y eut au moins une découverte qui demeura : quand les gens se réunissent avec la volonté de regarder au-delà

8. MIT Dialogue.

de leurs préconceptions, quelque chose de remarquable naît entre eux.

L'émergence des « créatifs culturels »

Le dernier facteur qui nous apparaît comme source possible d'une émergence quantitative et qualitative de RSAE est l'émergence de ce que l'on a appelé les « créatifs culturels [9] ».

Le Club de Budapest [10] regroupe des leaders d'opinion et son comité d'honneur réunit des personnalités tels Mikhail Gorbatchev, le Dalaï Lama, Desmond Tutu, Vaclav Havel... Pour Ervin Lazlo, son fondateur, « l'évolution des valeurs et du mode de vie dans les couches les plus larges de la population constitue la meilleure voie – et peut-être la seule – capable de mener à la création d'un monde où la paix et la responsabilité face à l'avenir auront toute leur place. Cette évolution est déjà un fait [11] mais qui n'est pas encore pleinement reconnu ».

9. Les termes « cultural creatives » ont été introduits par Paul Ray dans ses enquêtes sur la population adulte américaine. Cf. Ray (Paul) et Anderson (Sherry Ruth), *The Cultural Creatives. Fifty Million Who Will Change the World*, New York, Harmony Books, 2000 publié en français sous le titre *L'émergence des créatifs culturels. Enquête sur les acteurs d'un changement de société,* Éditions Yves Michel, février 2001, 512 p.

10. Le Club de Budapest, fondé en 1993 par Ervin Laszlo, est une association informelle de leaders d'opinion sur le plan mondial aussi bien que régional, actifs sur les champs aussi variés que ceux de l'art, de la science, de la religion et de la culture, et qui se sont engagés pour faire évoluer nos valeurs, notre éthique et notre conscience pour bâtir un avenir meilleur. Le Club de Budapest est basé à Budapest et Stuttgart, et dispose d'antennes aux États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, France, Allemagne, Italie, Autriche, Hongrie, Inde, Japon, Chine et Samoa.

11. NDLR mais cependant encore restreint à certaines couches de la population.

Effectivement, selon Ray et Anderson qui ont observé la société américaine sur quatorze années [12], cette évolution culturelle est déjà le fait de 26 % de la population américaine [13]. Pour ces auteurs, ces « cinquante millions de personnes qui vont changer le monde » le font jour après jour en revisitant tous les aspects de la vie au quotidien et en créant (inventant) des réponses inédites qui leur conviennent mieux que les réponses de la culture dominante.

D'après Béatrice Quasnik [14], « quatre grands domaines rassemblent les sujets qui constituent le dénominateur commun des "créatifs culturels" :

– L'intérêt pour ce qui se passe autour d'eux : la société, leur ville, leur quartier, les gens qu'ils rencontrent au fil de leurs activités. Cela se traduit par un sens de l'engagement civique ou de proximité, l'implication directe et active, qui ne passe pas forcément par des structures déjà constituées.

– L'intérêt pour la nature, l'environnement, l'avenir de la planète ; au-delà d'un intérêt pour les questions d'environnement vues sous l'angle technique, ils se sentent en relation directe avec la vie sur la terre, dont ils se considèrent comme une des composantes.

– L'intérêt pour les valeurs féminines dont on découvre la puissance : la capacité d'empathie, d'écoute, le sens de la coopération plutôt que de la compétition, de l'inclusion plutôt que de l'exclusion, du goût de s'enrichir par les différences plutôt que par le clonage comportemental, sens de la fluidité et des interactions multiples et fécondes.

– L'intérêt pour l'humain pris comme un tout, corps et esprit reliés, d'où leur goût pour la psychologie appliquée au quotidien

12. Au total, 150 000 personnes enquêtées, plus 500 focus groupes, plus 60 interviews approfondies sur une journée ou une demi-journée.

13. Une analyse plus sommaire a fait estimer à Paul Ray une proportion plus importante encore sur le continent européen, soit 30 à 35 % de la population, soit 80 à 90 millions de personnes.

14. Chef de projet d'une enquête équivalente actuellement menée pour déterminer le pourcentage de créatifs culturels en Europe.

dans un sens de développement et d'épanouissement des personnes et des relations et pour les médecines douces. À quoi vient tout simplement s'associer une dimension spirituelle, portée comme élément ajoutant encore davantage d'énergie vitale. »

En outre, « pour les créatifs culturels ces quatre domaines ne sont pas des zones séparées ; ils s'interpénètrent, se fécondent mutuellement. Et cela fait la richesse et l'inventivité de leur regard sur le monde, et de leur façon d'y vivre ».

À notre sens, une des étapes qui va favoriser le fait que les créatifs culturels deviennent des créateurs de culture, c'est qu'ils se reconnaissent comme faisant partie de cette « famille » d'un genre nouveau. Ce qui leur donnera à la fois plus de conscience des dimensions qui les rassemblent, de leur nombre et de leur puissance. C'est tout l'intérêt de cette étude américaine et de son équivalent actuellement menée en Europe. Vu que les entrepreneurs et chefs d'entreprises disposent généralement de talents créatifs et organisateurs et ont les capacités et le pouvoir de les concrétiser, ils sont amenés, s'ils se trouvent dans la catégorie des « créatifs culturels », à réaliser un apport indispensable vers un monde meilleur en utilisant les instruments de l'entreprise.

L'intégration des valeurs « féminines »

Risquons-nous à une estimation toute subjective. Les deux premiers domaines mentionnés par Béatrice Quasnik, *grosso modo* la solidarité et l'écologie, sont deux dimensions maintenant bien connues. Le quatrième fait lentement son chemin, en tout cas dans les continents nord-américain et européen. Nous croyons beaucoup au potentiel que possède le troisième axe : celui qui pourra, à terme, remettre en question le modèle de comportement, à notre sens fort « masculin », qui préside dans le monde économique actuel. Et contrebalancer ce déséquilibre que les valeurs dites « masculines » ont impulsé dans nos sociétés.

Lisons à ce propos Joël de Rosnay, prospectiviste français reconnu. « Les valeurs économiques ne sont pas les seules à contribuer à la construction du monde. Le rôle des valeurs humaines, morales, spirituelles est fondamental. Or, celles qui priment aujourd'hui opposent plus qu'elles ne réunissent. Les composantes majeures du développement économique et social sont la compétition et la concurrence, valeurs justifiées dans le cadre de l'évolution darwinienne et de la lutte pour la vie, mais insuffisantes pour construire la prochaine étape de l'évolution de l'humanité.

La période de conquête économique et industrielle des derniers siècles, résultant de l'exploitation accélérée des combustibles fossiles, privilégie des valeurs *masculines* : compétition, conquête, domination, croissance. La transition que connaît désormais l'humanité – phase d'aménagement post-industrielle ou bio-écologique, société d'information et de communication – va nécessiter le retour à des valeurs *féminines* comme la solidarité, la complémentarité, l'équilibre, des valeurs analogues à celles qui prévalaient dans la période de survie de l'humanité. Il serait quelque peu réducteur d'opposer systématiquement les valeurs *masculines* aux valeurs *féminines*, mais il est intéressant de se placer dans le contexte de leur complémentarité.

L'émergence de ces nouvelles valeurs – que je qualifie, en simplifiant, de *féminines* – me paraît désormais indispensable pour faire progresser le monde vers plus de solidarité, de justice, d'équilibre et de paix. Elles représentent un autre regard sur la nature et la société, d'autres manières d'agir, d'exercer un contrôle ou de transmettre les connaissances propres aux comportements, aux modes de réflexion et d'action des femmes. J'irai même jusqu'à dire que ces valeurs vont devenir indispensables pour construire la société de demain et préserver l'avenir de la planète [15]. »

15. Rosnay (Joël de), « Valeurs féminines pour construire un monde » sur le site www.agoravox.fr

Si les créatifs culturels aux États-Unis ne se différencient pas de la moyenne nationale quant à la race, l'ethnie, l'âge, la région géographique, par contre ils se distinguent effectivement en matière de « genre » : cette dynamique compte globalement 60 % de femmes ! Et la proportion est encore plus forte si l'on regarde le « groupe cœur », à savoir les leaders d'opinion : là, on dénombre deux femmes pour un homme…

Comme beaucoup, nous pensons que ces valeurs dites féminines ou masculines sont accessibles à la fois aux hommes et aux femmes. Les femmes ont su très habilement développer de mieux en mieux leur part masculine. Elles le démontrent en s'impliquant de plus en plus dans des domaines jusqu'ici réservés aux hommes. Les hommes par contre ont encore aujourd'hui beaucoup plus de mal à entrer en contact et à exprimer leur part féminine. Or, il nous semble que l'avènement des valeurs dites « féminines » dans notre société ne se fera pas juste avec l'accès d'un nombre plus important de femmes à des positions de pouvoir politique et économique si un nombre suffisant d'hommes n'effectuent pas eux-mêmes un virage important et, par là même, deviennent prêts à leur ouvrir la voie. Parce qu'ayant découvert ces valeurs en eux-mêmes. Dans le monde des affaires, des dynamiques comme celle de Daniel Goleman avec son livre *L'intelligence émotionnelle* [16], ou dans le monde de la transformation personnelle, celle du psychanalyste québécois Guy Corneau [17] initiateur de groupes de paroles pour hommes, vont à notre sens dans cette direction.

L'ouvrage collectif *Le quotient féminin de l'entreprise* décrit les avantages, y compris dans le monde des affaires, à une bonne maîtrise de ces qualités dites « féminines ». « Ces qualités développent en effet les compétences managériales. Pour ne citer que quelques exemples, la capacité de reconnaissance des signaux

16. Goleman (Daniel), *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont, 1997.
17. Corneau (Guy), *Père manquant, fils manqué,* Montréal, Éditions de l'Homme, février 2004, 208 p.

faibles aide à appréhender l'avenir et à construire une vision pour l'entreprise ; le sens du partage de l'information et de la délégation facilite le développement de l'intelligence collective ; la capacité à former un consensus est utile pour l'efficacité du travail en équipe ; le sens du concret et de l'écoute de terrain importe pour atteindre des résultats[18]… »

Dans le même document[19], à la suite de la description d'Arias, manager du XXe siècle, (« Arias a le teint frais, le visage plein, l'œil assuré, les épaules larges, la démarche pleine et délibérée… »), on peut trouver la physionomie de Zénon, fort inspirante. « Zénon a le teint frais, le visage plein, l'œil assuré, les épaules plus étroites, la démarche ferme. Il parle avec fond, écoute avec plaisir, observe avec attention. Il n'est pas du nombre de ceux qui forment un cercle pour discourir, il se délecte à manier l'efficacité et le résultat concret. Il applique avec passion à son métier sa foule de connaissances, son flair, son expérience et sa chance. Il sait manier cette logique inductive qu'est l'intuition autant que le raisonnement déductif. Il ne craint pas le hasard. Il respecte les hommes, il sait encourager ses équipes, il recherche le consensus. Il sait que l'équilibre est gage de performance, il apprécie les différences. Il vit au XXIe siècle. C'est un dirigeant du futur. C'est un homme ou une femme. »

Pour Agnès Arcier, « Un quotien féminin élevé conduit à privilégier dans une négociation la satisfaction des parties et l'instauration d'une relation pouvant potentiellement s'inscrire dans la durée…[20] ». Tout ce que nous voudrions voir s'installer entre les entreprises et leurs parties prenantes.

Sans doute, pour voir progressivement s'élever le niveau moyen de « quotient féminin » dans l'entreprise, sera-t-il

18. Sous la direction d'Arcier (Agnès), *Le quotient féminin de l'entreprise*, Paris, Éditions Village mondial, coll. « Questions de dirigeants », septembre 2002, 144 p.
19 *Ibid.* p 48.
20. *Ibid.* p 87.

nécessaire que s'établisse dans un premier temps une véritable mixité au niveau de la direction des entreprises. Et, en même temps, proclamons que l'intégration et l'expression de valeurs féminines commence à se réaliser par de nombreux hommes. Puissent-ils se reconnaître entre eux, et se multiplier…

L'intégration de la spiritualité et de l'humanisme

Prendrions-nous un risque inconsidéré en surajoutant à ce qui précède un regard qui rejoint celui porté par le professeur canadien Thierry Pauchant dans son excellent livre *Pour un management éthique et spirituel*[21] ?

Il est devenu commun d'écrire que les questions éthiques sont reliées aux valeurs des individus et des organisations. Comme l'explique Ian Mitroff dans son ouvrage sur la spiritualité au travail, le terme « valeurs » est souvent utilisé de manière pudique par un bon nombre de managers signifiant par là leurs options spirituelles[22].

À juste escient selon nous, le professeur Pauchant insiste sur le fait que « Pour bien des gens, la spiritualité se distingue clairement de la religion. La première référerait à une expérience plus subjective et plus libre, alors que la seconde se rattacherait à des structures, des systèmes contraignants, au sein desquels le sujet ou la personne a le sentiment d'avoir peu de place et peu de liberté d'interprétation[23]. » Thierry Pauchant pointe le fait qu'en Amérique du Nord, 84 % des Canadiens et Canadiennes sont croyants et 95 % des États-Uniens croient en un Être suprême. Se référant à Ian Mitrof, il constate que ces proportions sont identiques chez les gestionnaires et dirigeants d'entreprises aux États-Unis. Et conclut avec Mitrof que « la faible présence de valeurs spirituelles au travail ne provient pas d'un manque de foi, d'un manque de croyance en une présence

21. Pauchant (Thierry), *op. cit.*
22. Denton (E.A.) et Mitrof (I.J.), *A spiritual audit of corporate America : a hard look at spirituality, religion, and values at the workplace,* Warren Bennis Book, Jossey-Bass Publishers, 1999.
23. Pauchant (Thierry), *op. cit.*, p. 93.

transcendante, mais plutôt de diverses craintes envers soi-même et les autres ainsi que d'un manque de connaissances pratiques quant aux outils et aux méthodes à utiliser en la matière ».

D'un entretien avec Frans de Clerck, personne-ressource qui a collaboré à cet ouvrage, nous retiendrons en outre les éléments suivants. Pour bon nombre de personnes, la liberté de penser n'était pas garantie ou même était contrariée par beaucoup de religions et de courants dogmatiques et fondamentalistes dont certains ont ou ont eu des implications totalitaires. Ces personnes se sont dirigées vers une libre recherche d'un développement personnel et humaniste.

J.-C. Guillebaud écrit : « L'individualisme éthique » qui mène à l'acte libre est considéré par certains d'entre eux comme « menant vers une responsabilité décisive pour l'avenir de l'humanité[24]. »

Dans un article paru dans *Le Monde diplomatique*, Patrick Viveret cherche une conception de l'homme sur laquelle puisse s'unir et perdurer notre civilisation par la nécessité « de retrouver une sagesse, tout à la fois spirituelle et politique au plus profond de nos collectivités et de nos personnes, un désir de vivre consciemment la condition humaine, et ce quand bien même nous aurions la possibilité technique d'en sortir[25] ».

Tant que cette « sagesse » n'est pas vécue et appliquée dans la vie pratique et exprimée ouvertement dans la vie en société, et donc également en entreprise, elle restera parole morte et ne pourra pas être utile au développement humain.

Cet humanisme profond et à refonder sert néanmoins de motivation à de nombreuses personnes, orientées vers une « cohésion d'êtres humains » dans des domaines aussi divers que le social, le culturel, l'économique, la science et autres... Dans un livre sur la cohésion sociale, le professeur Sabine Urbain

24. Guillebaud (Jean-Claude), *Principes d'humanité*, Le Seuil, septembre 2001.
25. Le Monde diplomatique, février 2000.
26. Urbain (Sabine), « Engagement éthique et solidaire des citoyens dans l'économie : une responsabilité pour la cohésion sociale » in *Tendances de la cohésion sociale*, n° 12, Conseil de l'Europe, 2004.

écrit : « Des citoyens individuels, groupés, ou institutions ont en commun la capacité d'exercer des choix, d'exprimer une volonté [...], de pouvoir orienter le changement... [26] ».

Dans le même ouvrage, Sabine Urbain constate que « le monde a besoin de nouvelles architectures organisationnelles (Jürgen Habermas) stimulant le respect de valeurs non exclusivement mercantiles » et elle cite Horst Köhler (président de la République fédérale d'Allemagne) qui plaide pour une « meilleure mondialisation » et une « éthique mondiale », à savoir un consensus de base reposant sur des valeurs cohésives, des normes absolues et des convictions personnelles ».

Avec l'humanisme, toutes les grandes religions prônent le respect de l'autre, la compassion, la solidarité, la justice, le détachement… et la mise en pratique de ses valeurs [27]. Que serait le monde si cette majorité de l'humanité qui dit croire en une autre réalité, quel que soit le nom qu'on lui donne, ne posait aucun acte qui soit en contradiction avec ces valeurs ?

Cet ouvrage parle de prise de responsabilité. D'après Axel Kahn, « la responsabilité est le sentiment d'un homme d'être indissociable de ce qu'il pense, et de ce qu'il fait. Un homme dans sa totalité n'est pas d'une part un corps, d'autre part une pensée et d'autre part encore une action. Il est mû par le désir de maintenir l'unicité de tout cela, et, d'ailleurs, quand il ne le maintient pas, on parle de brisure de l'esprit, de schizophrénie… [28] ».

Le professeur Pauchant conclut son livre par différents constats dont le premier est « une bonne nouvelle et un signe d'espoir. Il existe actuellement dans les organisations une grande majorité de gestionnaires et d'employés qui désirent véritablement que l'éthique et la spiritualité soient intégrées dans leur travail [29] ». Recoupant la pensée précitée d'Axel Kahn, Thierry

27. Exprimées de cette manière ou sous des termes approchants.
28. Interview dans Le Soir, 9 février 2006.
29. Pauchant (Thierry), *op. cit.*, p. 342.

Pauchant constate : « Ce désir est motivé principalement par une volonté de combattre une expérience de fragmentation, une volonté de pouvoir exprimer au travail ses valeurs profondes. »

Bien évidemment, intégrer activement sa spiritualité ou ses motivations humanistes dans son espace de travail (entreprise, ONG, syndicat ou autre) nécessitera d'utiliser un langage adapté, ne rappelant ni les religions ni certains mouvements spirituels considérés à tort ou à raison comme décollant de la réalité. Nous rejoignons là encore le professeur Pauchant dans son insistance sur le manque de recherches scientifiques et précises sur le sujet.

Nous posions plus haut la question de savoir si la multiplication d'outils novateurs tels les magasins spécialisés en commerce équitable, les banques alternatives, les occasions de « consommer responsable » et « d'investir éthique », les réseaux de troc ou d'échanges de services, l'avènement des clauses éthiques dans les marchés publics, etc. serait nécessaire et suffisante à un saut quantique dans le domaine qui nous occupe. Soyons clair ! Nous pensons que cette multiplication sera la résultante et non la cause. La résultante d'un mouvement intérieur plus qu'extérieur. À quoi sert de multiplier les « possibilités de bien faire » si les motivations n'ont pas évolué, si les consciences ne se sont pas ouvertes, si le cœur des hommes et des femmes n'est pas prêt ? Elles resteraient lettre morte. C'est dans les démarches intérieures d'un nombre grandissant de femmes et d'hommes de bonne volonté que nous plaçons le plus de notre espérance. Gandhi disait « Be the change you want to be[30]. » En ce sens, la militance – action sur les structures – est appelée à s'équilibrer avec la mutance – action en priorité sur l'intériorité de l'homme. Loin de nous l'idée de prôner exclusivement le « Change-toi, le monde changera ». Mutance/militance représente pour nous le couple accoucheur d'un avenir souhaitable.

30. « Sois le changement que tu veux voir arriver. »

Que nous réserve le futur ? Continuerons-nous à glisser sur la pente actuelle jusqu'à ce qu'une série de catastrophes écologiques et sociales de plus en plus rudes provoquent un sursaut collectif ? Ou serons-nous capables, collectivement, de créer sur cette pente un point d'inflexion grâce à une lente et positive évolution des consciences individuelles ?…

Un certain monde économique pourrait bientôt être cerné par la multiplication des initiatives le poussant à modifier son comportement. De plus, le virus est entré au sein même du monde des affaires qui a commencé à se transformer de l'intérieur. Le chemin de l'approfondissement et de l'application d'une RSE de qualité pourrait contribuer à créer ce point d'inflexion. Les grands balanciers de l'Histoire demandent du temps…

« Comment penser le monde si l'on ne sait le rêver ? » écrivait Denis Roche [31].

Alors, rêvons. *I had a dream…* où seulement 20 % des consommateurs, des épargnants, des syndicats, des organisations religieuses, des collectivités locales, se lèvent et expriment leur choix de conscience.

C'est l'économie entière qui entrerait progressivement en mutation…

« Il n'est rien au monde d'aussi puissant qu'une idée dont l'heure est venue. »

Victor Hugo

31. Roche (Denis), *La disparition des luciole/réflexions sur l'acte photographique*, Paris, Les Cahiers du cinéma Livres, mars 1984.

Remerciements

À l'issue de cet ouvrage, nous tenons à remercier de leur apport précieux Frans de Clerck (SVN Europe), Allan Bussard et Dagmar Mekinova (Fondation Integra), Bruno Libert et Didier Peillon (Association Alliances pour une responsabilité sociale et environnementale), Pierre Johnson, Oriol Alsina, Françoise Wautiez, Juan Carlos Alvarez, Sylvain et Marie-Christine Prieur, Isabelle Tillie (tous de l'association Écosol), les auteurs des rapports de recherche mentionnés dans le texte, les participants au Chantier RSAE de l'Alliance, les trente-deux participants aux trois groupes de dialogue.

Nous tenons également à remercier de leur soutien financier la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme ainsi que la Commission européenne (DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances).

In memoriam, nous remercions tout particulièrement Philippe Amouroux.

Abréviations

ACP	African, Caribbean, Pacific (States)
ALENA	Accord de libre échange nord-américain
APEIQ	Association des petits épargnants et investisseurs du Québec
BATF	Bangalore Agenda Task Force
CBSR	Canadian business for social resonsibility
CCC	Clean Clothes Campaign
CEO	Chief executive officer
CERES	Coalition pour des économies responsables face à l'environnement
CES/ETUC	Confédération européenne des syndicats/European Trade Union Confederation
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFIE	Centre français d'information sur les entreprises
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGC	Confédération générale des cadres
CGT	Confédération générale du travail
CIDD	Commission interdépartementale du développement durable

CIP	Caisse intercommunale de pensions
CISL	Confédération internationale des syndicats libres
CNUCED	Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement
CPEV	Caisse de pensions de l'État de Vaud
CPLC	Comité de liaison citoyens-police
CRAT	Coporate responsibility assessment tool
CREP	Charter on corporate responsibility for environmental protection
CSR	Corporate social responsibility
CSSR	Centre pour la responsabilité sociétale des entreprises
ESE	Éthique sur étiquette (collectif de l')
FAOS	Soin-Éducation-Organisation-Participation
FIDH	Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme
FLO	Fair labour organization
FSC	Forest stewardship council
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
GIR	Groupe investissement responsable (Montréal)
GRI	Global Reporting Initiative
IFAT	International federation of alternative trade (Fédération internationale des organisations de commerce équitable)
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
ISR	Investments Socialy responsible
LETS	Local exchange trading systems
MJRA	Mickael Jantzy research associates
MSC	Marine stewardship council

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OGM	Organisme génétiquement modifié
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations unies
ORSE	Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
OSC	Organisation de la société civile
PBSP	Philippine Business for Social Progress
PCP	Public conversations project
PDPC	Principes directeurs pour la protection du consommateur
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
REVES	Réseau européen des villes et des régions de l'économie sociale
RRSE	Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises
RSAE	Responsabilité sociétale des acteurs économiques
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SAS	Students against sweatshops
SEL	Systèmes d'échange local
STN	Sociétés transnationales
TBIRD	Thai Business Initiative for Rural Development
TCCR	Task force on churches and corporate responsibility

TSR	Territoire socialement responsable
TSX	Toronto stock exchange
UE	Union européenne
WWF	World Wildlife Fund (Fonds mondial pour la nature)
ZLEA	Zone de libre-échange des Amériques

La collection des « Dossiers pour un débat »

déjà parus :

DD 3. **Inventions, innovations, transferts** : des chercheurs mènent l'enquête, coordonné par Monique Peyrière, 1989.

DD 5. **Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire,** coordonné par François Greslou, 1991.

DD 6. **Les chemins de la paix** : dix défis pour passer de la guerre à la paix et à la démocratie en Éthiopie. L'apport de l'expérience d'autres pays, 1991.

DD 12. **Le paysan, l'expert et la nature**, Pierre de Zutter, 1992.

DD 15. **La réhabilitation des quartiers dégradés** : leçons de l'expérience internationale, 1992.

DD 17. **Le capital au risque de la solidarité** : une épargne collective pour la création d'entreprises employant des jeunes et des chômeurs de longue durée, coordonné par Michel Borel, Pascal Percq, Bertrand Verfaillie et Régis Verley, 1993.

DD 20. **Stratégies énergétiques pour un développement durable**, Benjamin Dessus, 1993.

DD 21. **La conversion des industries d'armement**, ou comment réaliser la prophétie de l'épée et de la charrue, Richard Pétris, 1993.

DD 22. **L'argent, la puissance et l'amour** : réflexions sur quelques valeurs occidentales, François Fourquet, 1993.

DD 25. **Des paysans qui ont osé** : histoire des mutations de l'agriculture dans une France en modernisation – la révolution silencieuse des années 1950, 1993.

DD 28. **L'agriculture paysanne** : des pratiques aux enjeux de société, 1994.

DD 30. **Biodiversité, le fruit convoité** ; l'accès aux ressources génétiques végétales : un enjeu de développement, 1994.

DD 31. **La chance des quartiers**, récits et témoignages d'acteurs du changement social en milieu urbain, présentés par Yves Pedrazzini, Pierre Rossel et Michel Bassand, 1994.

DD 34. **Cultures entre elles : dynamique ou dynamite ?** Vivre en paix dans un monde de diversité, sous la direction de Édith Sizoo et Thierry Verhelst, 1994 (2e édition 2002).

DD 35. **Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital** ; réflexion sur la capitalisation d'expérience, Pierre de Zutter, 1994.

DD 38. **Citadelles de sucre** ; l'utilisation industrielle de la canne à sucre au Brésil et en Inde ; réflexion sur les difficultés des politiques publiques de valorisation de la biomasse, Pierre Audinet, 1994.

DD 42. **L'État inachevé** ; les racines de la violence : le cas de la Colombie, Fernán Gonzalez et Fabio Zambrano, traduit et adapté par Pierre-Yves Guihéneuf, 1995.

DD 43. **Savoirs populaires et développement rural** ; quand des communautés d'agriculteurs et des monastères bouddhistes proposent une alternative aux modèles productivistes : l'expérience de Third en Thaïlande, sous la direction de Seri Phongphit, 1995.

DD 44. **La conquête de l'eau** ; du recueil à l'usage : comment les sociétés s'approprient l'eau et la partagent, synthèse réalisée par Jean-Paul Gandin, 1995.

DD 45. **Démocratie, passions et frontières** : réinventer l'échelle du politique, Patrick Viveret, 1995

DD 46. **Regarde comment tu me regardes** (techniques d'animation sociale en vidéo), Yves Langlois, 1995.

DD 48. **Cigales** : des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement, Pascale Dominique Russo et Régis Verley, 1995.

DD 49. **Former pour transformer** (méthodologie d'une démarche de développement multidisciplinaire en Équateur), Anne-Marie Masse-Raimbault et Pierre-Yves Guihéneuf, 1996.

DD 51. **De la santé animale au développement de l'homme** : leçons de l'expérience de Vétérinaires sans frontières, Jo Dasnière et Michel Bouy, 1996.

DD 52. **Cultiver l'Europe** : éléments de réflexion sur l'avenir de la politique agricole en Europe, Groupe de Bruges, coordonné par Pierre-Yves Guihéneuf, 1996.

DD 53. **Entre le marché et les besoins des hommes** ; agriculture et sécurité alimentaire mondiale : quelques éléments sur les débats actuels, Pierre-Yves Guihéneuf et Edgard Pisani, 1996.

DD 54. **Quand l'argent relie les hommes** : l'expérience de la NEF (Nouvelle économie fraternelle), Sophie Pillods, 1996.

DD 56. **Multimédia et communication à usage humain** ; vers une maîtrise sociale des autoroutes de l'information (matériaux pour un débat), coordonné par Alain Ihis, 1996.

DD 57. **Des machines pour les autres** ; entre le Nord et le Sud : le mouvement des technologies appropriées, Michèle Odeyé-Finzi, Thierry Bérot-Inard, 1996.

DD 59. **Non-violence : éthique et politique** (MAN, Mouvement pour une alternative non violente), 1996.

DD 62. **Habitat créatif : éloge des faiseurs de ville** ; habitants et architectes d'Amérique latine et d'Europe, textes présentés par Y. Pedrazzini, J.-C. Bolay et M. Bassand, 1996.

DD 63. **Algérie : tisser la paix** : huit défis pour demain ; Mémoire de la rencontre « Algérie demain » à Montpellier, 1996.

DD 67. **Quand l'Afrique posera ses conditions** ; négocier la coopération internationale : le cas de la Vallée du fleuve Sénégal, mémoires des journées d'étude de mars 1994 organisées par la Cimade, 1996.

DD 68. **À la recherche du citoyen perdu** : un combat politique contre la pauvreté et pour la dignité des relations Nord-Sud, Dix ans de campagne de l'association Survie, 1997.

DD 69. **Le bonheur est dans le pré…** : plaidoyer pour une agriculture solidaire, économe et productive, Jean-Alain Rhessy, 1996.

DD 70. **Une pédagogie de l'eau** : quand des jeunes des deux rives de la Méditerranée se rencontrent pour apprendre autrement, Marie-Joséphine Grojean, 1997.

DD 72. **Le défi alimentaire mondial** : des enjeux marchands à la gestion du bien public, Jean-Marie Brun, 1996.

DD 73. **L'usufruit de la terre** : courants spirituels et culturels face aux défis de la sauvegarde de la planète, coordonné par Jean-Pierre Ribaut et Marie-José Del Rey, 1997.

DD 74. **Organisations paysannes et indigènes en Amérique latine** : mutations et recompositions vers le troisième millénaire, Ethel del Pozo, 1997.

DD 76. **Les médias face à la drogue** : un débat organisé par l'Observatoire géopolitique des drogues, 1997.

DD 77. **L'honneur des pauvres** : valeurs et stratégies des populations dominées à l'heure de la mondialisation, Noël Cannat, 1997.

DD 79. **Paroles d'urgence** ; de l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement : l'expérience d'Action d'urgence internationale, Tom Roberts, 1997.

DD 80. **Le temps choisi** : un nouvel art de vivre pour partager le travail autrement, François Plassard, 1997.

DD 81. **La faim cachée** : une réflexion critique sur l'aide alimentaire en France, Christophe Rymarsky, Marie-Cécile Thirion, 1997.

DD 82. **Quand les habitants gèrent vraiment leur ville** ; le budget participatif : l'expérience de Porto Alegre au Brésil, Tarso Genro, Ubiratan de Souza, 1998.

DD 84. **Vers une écologie industrielle** : comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyperindustrielle, Suren Erkman, 1998.

DD 85. **La plume partagée** ; des ateliers d'écriture pour adultes : expériences vécues, François Fairon, 1998.

DD 86. **Désenclaver l'école** ; initiatives éducatives pour un monde responsable et solidaire, sous la direction de Christophe Derenne, Anne-Françoise Gailly, Jacques Liesenborghs, 1998.

DD 88. **Campagnes en mouvement : un siècle d'organisations paysannes en France**, coordonné par Médard Lebot et Denis Pesche, 1998.

DD 89. **Préserver les sols, source de vie** ; proposition d'une « Convention sur l'utilisation durable des sols », projet Tutzing « Écologie du temps », 1998.

DD 90. **Après les feux de paille** ; politiques de sécurité alimentaire dans les pays du Sud et mondialisation, Joseph Rocher, 1998.

DD 91. **Le piège transgénique**; les mécanismes de décision concernant les organismes génétiquement modifiés sont-ils adaptés et démocratiques ?, Arnaud Trollé, 1998.

DD 92. **Des sols et des hommes**; récits authentiques de gestion de la ressource sol, Rabah Lahmar, 1998.

DD 93. **Des goûts et des valeurs**; ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle, Georges Levesque, 1999.

DD 94. **Les défis de la petite entreprise en Afrique**; pour une politique globale d'appui à l'initiative économique: des professionnels africains proposent, Catherine Chaze et Félicité Traoré, 2000.

DD 95. **Pratiques de médiation**; écoles, quartiers, familles, justice: une voie pour gérer les conflits, Non-Violence Actualité, 2000.

DD. 96. **Pour un commerce équitable**; expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud, Ritimo, Solagral, 1998.

DD 97. **L'eau et la vie**; enjeux, perspectives et visions interculturelles, Marie-France Caïs, Marie-José Del Rey et Jean-Pierre Ribaut, 1999.

DD 98. **Banquiers du futur**; les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale en Europe, Benoît Granger/Inaise, 1998.

DD 99. **Insertion et droit à l'identité**; l'expérience d'accompagnement des chômeurs par l'association ALICE, Pascale Dominique Russo, 2000.

DD 100. **Une ville par tous**; nouveaux savoirs et nouveaux métiers urbains; l'expérience de Fortaleza au Brésil, Robert Cabanes, 2000.

DD 101. **Chine et Occident : une relation à réinventer**; parcours historique et leçons de quelques rencontres récentes dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, Yu Shuo, avec la collaboration de Sabine Jourdain, Christoph Eberhard et Sylvie Gracia (photographies de Alain Kernévez), 2000.

DD 102. **Solidarités nouvelles face au chômage**; tisser des liens pour trouver un emploi: récit d'une expérience citoyenne, Sophie Pillods, 1999.

DD 104. **Ce que les mots ne disent pas**; quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels: la singulière expérience des traductions de la Plate-forme de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, Édith Sizoo, 2000.

DD 105. **Savoirs du Sud : connaissances scientifiques et pratiques sociales : ce que nous devons aux pays du Sud**, coordonné par le Réseau Réciprocité des Relations Nord-Sud, 1999.

DD 106. **Oser créer : créer des entreprises pour créer des emplois**, Benoît Granger/Synergies, 2000.

DD 107. **Se former à l'interculturel**; expériences et propositions, Odile Albert/CDTM, 2000.

DD 108. **Sciences et démocratie : le couple impossible ?** ; le rôle de la recherche dans les sociétés capitalistes depuis la Seconde Guerre mondiale : réflexion sur la maîtrise des savoirs, Jacques Mirenowicz, 2000.

DD 109. **Conquérir le travail, libérer le temps** ; dépasser les frontières pour réussir les 35 heures, Bernard Husson/CIEDEL, 2000.

DD 110. **Banques et cohésion sociale** ; pour un financement de l'économie à l'échelle humaine : la faillite des banques, les réponses des citoyens, Inaise, 2000.

DD 111. **L'arbre et la forêt : du symbolisme culturel… à l'agonie programmée ?**, Élisabeth Bourguinat et Jean-Pierre Ribaut, 2000.

DD 112. **Le dialogue des savoirs** ; les réseaux associatifs, outils de croisements entre la science et la vie, Georges Thill, avec la collaboration de Alfred Brochard, 2001.

DD 113. **Financer l'agriculture** ; quels systèmes bancaires pour quelles agricultures ?, André Neveu, 2001.

DD 114. **Agricultures d'Europe : la voie suisse**, REDD avec la collaboration de Bertrand Verfaillie, 2001.

DD 115. **Le droit autrement** ; nouvelles pratiques juridiques et pistes pour adapter le droit aux réalités locales contemporaines, Pascale Vincent, Olivier Longin/Ciedel, 2001.

DD 116. **Sols et sociétés** ; regards pluriculturels, Rabah Lahmar et Jean-Pierre Ribaut, 2001.

DD 117. **Réseaux humains, réseaux électroniques** ; de nouveaux espaces pour l'action collective, dossier coordonné par Valérie Peugeot, Vecam, 2001.

DD 118. **Gouverner les villes avec leurs habitants** ; de Caracas à Dakar : dix ans d'expériences pour favoriser le dialogue démocratique dans la cité, Catherine Foret, 2001.

DD 119. **Quelle paix pour le nouveau siècle ?**, Maison des citoyens du monde/Bernard Vrignon et Agnès Chek, 2001.

DD 120. **De la galère à l'entreprise** ; pour de nouvelles formes de financement solidaire : l'expérience de France Active, Claude Alphandéry, 2002.

DD 121. **Finances solidaires** ; guide à l'usage des collectivités territoriales, Finansol/Éficea, dossier coordonné par E. Antoniolli, P. Grosso, J. Fournial et C. Rollinde, 2002.

DD 122. **Quand l'entreprise apprend à vivre** ; une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires, Béatrice Barras, Marc Bourgeois, Élisabeth Bourguinat et Michel Lulek, avec la collaboration de Christophe Beau et Étienne Frommelt, 2002.

DD 123. **Commerce international et développement durable** ; voix africaines et plurielles, CITSD, dossier coordonné par Ricardo Meléndez et Christophe Bellmann, 2002.

DD 124. **Les citoyens peuvent-ils changer l'économie ?**, collectif « Engagements citoyens dans l'économie » ; actes du colloque tenu à Paris le 24 mars 2002, 2003.

DD 125. **Voyager autrement** ; vers un tourisme responsable et solidaire, coordonné par Boris Martin, 2003.

DD essai 126. **Mission possible** ; penser l'avenir de la planète, Pierre Calame, réédition 2003.

DD 127. **Apprivoiser le temps** ; approche plurielle sur le temps et le développement durable, Fondation pour les générations futures, Joël Van Cauter et Nicolas de Rauglaudre, 2003.

DD essai 128. **La Licorne et le Dragon** ; les malentendus dans la recherche de l'universel, sous la direction de Yue Daiyun et Alain Le Pichon, avec les contributions d'Umberto Eco, Tang Yijie, Alain Rey, Jacques Le Goff, Wang Meng…, 2003.

DD 129. **Lettre ouverte à ceux qui veulent rendre leur argent intelligent et solidaire**, Jean-Paul Vigier, 2003.

DD 130 essai. **Par-delà le féminisme**, Édith Sizoo, 2003.

DD 131 essai. **Dans les courées de Calcutta ; un développement à l'indienne**, Gaston Dayanand, préface de Noël Cannat, 2003.

DD 132. **Des animaux pour quoi faire ?** Approches interculturelles, interreligieuses, interdisciplinaires, Élisabeth Bourguinat et Jean-Pierre Ribaut, 2003.

DD 133 essai. **Politiques de santé et attentes des patients** ; vers un dialogue constructif, Bruno Dujardin, 2003.

DD 134. **Approches spirituelles de l'écologie**, coordonné par Frédéric Piguet, 2004.

DD 135 essai. **L'aide publique au développement, un outil à réinventer**, Guillaume Olivier, avec la contribution de Saïdou Sidibé, 2004.

DD 136. **Itinéraires vers le 21e siècle** ; récits de témoins engagés lors de l'Assemblée mondiale de citoyens, Lille 2001, textes de F. Fairon, photos de F. Noy, 2003.

DD 137 essai. V**ers une écologie industrielle** ; comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrialisée, Suren Erkman, 2004.

DD 138 essai. **La maison-monde :** ***libres leçons de Braudel,*** François-Xavier Verschave, 2005.

DD 139 collectif. **Les ONG dans la tempête mondiale** ; nouveaux débats, nouveaux chantiers pour un monde solidaire, sous la direction de Coordination SUD, 2004.

DD 140 collectif. **L'idiot du village mondial** ; Les citoyens de la planète face à l'explosion des outils de communication : subir ou maîtriser, sous la direction de Michel Sauquet, coédition Luc Pire (Belgique), 2004.

DD 141. **Pratiques d'éducation non violente** ; nouveaux apprentissages pour mettre la violence hors-jeu, sous la direction de Bernadette Bayada et Guy Boubault, 2004.

DD 142 collectif. **La santé mondiale, entre racket et bien public**, Association Biens publics à l'échelle mondiale, coordonné par François-Xavier Verschave, 2004.

DD 143 collectif. **La consommation assassine** ; comment le mode de vie des uns ruine celui des autres, pistes pour une consommation responsable, *State of the World 2004* du Worldwatch Institute, traduit de l'anglais (États-Unis) et adapté par Mohamed Larbi Bouguerra, 2005.

DD 144 essai. **Le tiers-monde n'est pas dans l'impasse**, Pierre Judet, 2005.

DD 145. **Le capital mémoire** ; identifier, analyser et valoriser un capital d'expériences, Sylvie Robert, 2005.

DD 146. **Volontaires en ONG : l'aventure ambiguë**, Amina Yala, 2005.

DD 147 essai. **Transport maritime : danger public et bien mondial**, François Lille, Raphaël Baumler, 2005.

DD 148 collectif. **Les télécommunications, entre bien public et marchandise,** BPEM et CSDPTT, 2005.

DD 149 essai. **L'appétit du futur**, Jacques de Courson, 2005.

DD 150 essai. **Après l'Amérique, un monde nouveau** ; les défis et les institutions de la Communauté mondiale, Olivier Giscard d'Estaing, 2005.

DD 151 collectif. **100 propositions du Forum social mondial**, 2006.

DD 152 essai. **Dauchez l'Africain, maître et comédien**, Pierre Chambert, Philippe Daucher, 2006.

DD 153 essai. **Parier pour la paix**, général Jean Cot, 2006.

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (www.fph.ch) est une fondation indépendante de droit suisse créée en 1982. Les revenus annuels du patrimoine légué par son fondateur Ch.-L. Mayer sont mobilisés pour contribuer à l'émergence d'une communauté mondiale et au développement de nouvelles pratiques citoyennes susceptibles de répondre aux grands défis de ce début de siècle. Trois de ces défis sont plus particulièrement au cœur des actions qu'elle mène et soutient avec des partenaires du monde entier : celui de *systèmes de gouvernance* à repenser et à réformer, du niveau local au niveau mondial ; celui d'une *éthique* toujours à construire, qui concerne non seulement les droits mais aussi les responsabilités des êtres humains et s'applique à tous les milieux (scientifiques, économiques, académiques, médiatiques…) ; enfin celui d'une *nouvelle vision de l'économie*, visant au renouvellement des modes de production, de consommation et d'échange. Les modes d'action de la Fondation sont diversifiés : *promouvoir des idées et des propositions* (par l'édition, la mise en débat d'une charte des Responsabilités humaines, l'alimentation de sites ressources Internet, l'organisation de rencontres internationales, etc.) ; appuyer l'émergence d'*alliances citoyennes internationales* (alliances d'habitants, d'organisations rurales, d'Ong, de juristes, de chercheurs…) ; enfin promouvoir des *méthodes d'échange, de réflexion collective* et de structuration de l'information.

Les Éditions Charles Léopold Mayer (www.editions-mayer.fr) sont constituées depuis 1995 sous la forme d'une association à but non lucratif (loi 1901). Elles éditent des livres de témoignages, d'analyse et de propositions sur les nouvelles démarches et les nouvelles actions citoyennes qui se développent aujourd'hui tant au niveau local qu'à celui d'une société mondialisée en quête d'alternatives et d'idées. Le soutien de la Fondation Charles Léopold Mayer leur permet de tenter de jouer un rôle pionnier dans des domaines encore peu connus mais susceptibles de le devenir, comme ce fut le cas, il y a une

dizaine d'années, lorsque les Éditions ont entrepris de publier sur le commerce équitable, la gestion municipale participative, l'économie solidaire, les réseaux paysans au Sud, etc. Environ 500 ouvrages ont été publiés depuis la création des éditions, essais, « dossiers pour un débat », « cahiers de propositions », etc., dont la moitié sont encore au catalogue aujourd'hui. Ils sont distribués en librairie, en vente par correspondance ou sur place rue Saint-Sabin. En outre, ils ont pour vocation d'être téléchargeables. Certains livres, enfin, sont coédités avec des éditeurs francophones, dans le cadre de *l'Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation* (www.alliance-editeurs.org) dont les Éditions Charles Léopold Mayer sont membre.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages des Éditions Charles Léopold Mayer,
ainsi que les autres publications ou copublications de la
Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH)
en librairie ou à défaut aux :

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
38 rue Saint-Sabin
75011 PARIS (France)
Tél./Fax : 01 48 06 48 86
Mél : diffusion@fph.fr

Accueil : du mardi au vendredi : 9h30-12h30 – 14h30-17h30

Le catalogue propose environ 300 titres sur les thèmes suivants :

Économie, Solidarité, Emploi
Gouvernance
Relations sciences et société
Agricultures et organisations paysannes
Dialogue interculturel
Communication citoyenne
Construction de la paix
Écologie, environnement
Prospective, valeurs, mondialisation
Histoires de vie
Méthodologies pour l'action

Pour obtenir le catalogue des éditions et coproductions Charles Léopold Mayer,
envoyez vos coordonnées à :

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
38 rue Saint-Sabin
75011 PARIS (France)



Veuillez me faire parvenir le catalogue des éditions et coproductions
Charles Léopold Mayer.

Nom .... **Prénom**.................

Société ....

Adresse ....

....

Code postal .... **Ville** ....

Pays ....

Achevé d'imprimer en juin 2006
sur les presses de la **N**ouvelle **I**mprimerie **L**aballery
58500 Clamecy
Dépôt légal : juin 2006
Numéro d'impression : 606082

Imprimé en France